

Київський національний торговельно-економічний університет

Кафедра туризму та рекреації

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

**«УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ
ТУРИСТИЧНОГО ОПЕРАТОРА»**

Студентки 2 курсу 3м групи
освітнього ступеня «магістр»
спеціальність 073 «Менеджмент»
спеціалізація «Туристичний
курортно-рекреаційний менеджмент»

та _____

(підпис
студента)

Ганага Анастасія
Ігорівна

Науковий керівник:
к.держ.упр., доц.

(підпис)

С.С. Кравцов

Керівник проектної групи
(гарант освітньої програми)
д.е.н., проф.

(підпис)

Н.О. Роскладка

Київ – 2020

Київський національний торговельно-економічний університет

Факультет ресторанно-готельного та туристичного бізнесу

Кафедра туризму та рекреації

Освітній ступінь «магістр»

Спеціальність 073 «Менеджмент»

Спеціалізація «Туристичний та курортно-рекреаційний менеджмент»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Зав. кафедри туризму та рекреації

Т.І. Ткаченко

« _____ » _____ 2019 р.

Завдання

на випускню кваліфікаційну роботу студентів

Ганагі Анастасії Ігорівні

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема випускної кваліфікаційної роботи: «Управління конкурентоспроможністю туристичного оператора» (за матеріалами туристичного оператора ТОВ «Орбіта»)

Затверджена наказом КНТЕУ від «18» грудня 2019 р. № 4354.

2. Строк здачі студентом закінченої роботи: 20.11.2020 р.

3. Цільова установка та вихідні дані до роботи:

Мета роботи – дослідження особливостей управління конкурентоспроможністю туристичного оператора та розробка заходів щодо її підвищення.

Об'єкт дослідження – процес управління конкурентоспроможністю туристичного оператора.

Предмет дослідження – теоретичні, методологічні та практичні засади управління конкурентоспроможністю туристичного оператора.

4. Консультанти по роботі із зазначенням розділів, за якими здійснюється консультування:

Розділ	Консультант (прізвище, ініціали)	Підпис, дата	
		Завдання видано	Завдання виконано
1	Кравцов С.С.	15.01.2020 р.	15.01.2020 р.
2	Кравцов С.С.	15.01.2020 р.	15.01.2020 р.
3	Кравцов С.С.	15.01.2020 р.	15.01.2020 р.

5. Зміст випускної кваліфікаційної роботи (перелік питань за кожним розділом):

ВСТУП

РОЗДІЛ 1. КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРО-МОЖНІСТЮ ТУРИСТИЧНОГО ОПЕРАТОРА

1.1. Конкурентоспроможність як об'єкт наукового дослідження

1.2. Світова практика управління конкурентоспроможністю туристичного оператора

Висновки до розділу 1

РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ СТАНУ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМЖНІСТЮ ТУРИСТИЧНОГО ОПЕРАТОРА ТОВ «ОРБІТА»

2.1. Характеристика основних показників діяльності туристичного оператора ТОВ «орбіта»

2.2. Аналіз системи управління конкурентоспроможністю туристичного оператора

2.3. Оцінка ефективності управління конкурентоспроможністю туристичного оператора

Висновки до розділу 2

РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА ЗАХОДІВ З УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ТУРИСТИЧНОГО ОПЕРАТОРА ТОВ «ОРБІТА»

3.1. Стратегічні альтернативи та програма заходів щодо управління конкурентоспроможністю туристичного оператора ТОВ «Орбіта»

3.2. Обґрунтування ефективності програми з удосконалення управління конкурентоспроможністю туристичного оператора ТОВ «Орбіта»

Висновки до розділу 3

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

ДОДАТКИ

6. Календарний план виконання роботи:

№ пор.	Назва етапів випускної кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	
		за планом	фактично
1.	Вибір і затвердження теми випускної кваліфікаційної роботи	12.09.2019 – 18.12.2019	12.09.2019 – 18.12.2019
2.	Оформлення і затвердження завдання на роботу	19.12.2019 – 19.01.2020	19.12.2019 – 25.02.2020
3.	Написання та попередній захист 1 розділу випускної кваліфікаційної роботи у наукового керівника	20.01.2020 – 22.05.2020	04.02.2020 – 24.05.2020 р.
4.	Написання та оформлення наукової статті	до 22.05.2020	до 01.06.2020 р.
5.	Написання та попередній захист 2 розділу випускної кваліфікаційної роботи у наукового керівника	23.05.2020 – 15.09.2020	25.05.2020 – 31.08.2020 р.
6.	Написання та попередній захист 3 розділу випускної кваліфікаційної роботи у наукового керівника	16.09.2020 – 01.11.2020	01.09.2019 – 20.10.2020 р.
7.	Оформлення випускної кваліфікаційної роботи за структурою, представлення роботи на кафедру та попередній захист у комісіях	02.11.2020 – 08.11.2020	21.10.2020 – 03.11.2020 р.
8.	Доопрацювання, оформлення, друкування, підготовка матеріалів до захисту	09.11.2020 – 19.11.2020	04.11.2020 – 15.11.2020 р.
9.	Представлення готової зшитої випускної кваліфікаційної роботи на кафедру	до 20.11.2020	–
10.	Захист випускної кваліфікаційної роботи в екзаменаційній комісії	Згідно з розкладом	–

7. Дата видачі завдання «15» січня 2020 р.

8. Керівник випускної кваліфікаційної роботи _____ С. С. Кравцов

9. Гарант освітньої програми _____ Н.О. Роскладка

10. Завдання прийняв до виконання студент _____ А.І. Ганага

11. Відгук керівника випускної кваліфікаційної роботи

Студентка Ганага Анастасія Ігорівна своєчасно закінчила випускну кваліфікаційну роботу відповідно до календарного плану. Зміст, структура та дизайн роботи відповідають всім вимогам. Робота складається з вступу, трьох частин, висновків, переліку посилань та додатків.

У випускній кваліфікаційній роботі були розглянуті теоретичні засади формування та збуту туристичного продукту дитячого туризму, включаючи дитячий туризм як об'єкт наукового дослідження, світову практику управління формуванням турпродукту дитячого туризму. Було зроблено діагностику системи управління туристичним підприємством ПП «Еліта-тур» в сегменті дитячого туризму, зокрема дана характеристика системи управління туристичним підприємством ПП «Еліта-Тур», проаналізовано процеси формування та збуту дитячого туристичного продукту, оцінено ефективність бізнес-комунікацій підприємства в сегменті дитячого туризму. На підставі проведеного дослідження було прийнято та обґрунтовано управлінське рішення з розвитку дитячого туризму в системі управління ПП «Еліта-тур»

Робота рекомендована до захисту в Екзаменаційній комісії.

Науковий керівник випускної кваліфікаційної роботи _____ Кравцов С.С.
(дата, підпис) (прізвище, ініціали)

Відмітка про попередній захист _____ Роскладка Н. О.
(підпис, дата)

12. Висновок про випускну кваліфікаційну роботу

Випускна кваліфікаційна робота студентки Ганаги А.І.
(прізвище, ініціали)
може бути допущена до захисту в екзаменаційній комісії.

Гарант освітньої програми _____ Роскладка Н.О.
(підпис, прізвище, ініціали)

Завідувач кафедри _____ Ткаченко Т.І.
(підпис, прізвище, ініціали)

“ _____ ” 2020 р.

ЗМІСТ

ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1 КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ТУРИСТИЧНОГО ОПЕРАТОРА	10
1.1. Конкурентоспроможність як об'єкт наукового дослідження.....	10
1.2. Світова практика управління конкурентоспроможністю туристичного оператора.....	15
Висновки до розділу 1	20
РОЗДІЛ 2 ДОСЛІДЖЕННЯ СТАНУ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ТУРИСТИЧНОГО ОПЕРАТОРА ТОВ «ОРБІТА».....	22
2.1. Характеристика основних показників діяльності туристичного оператора ТОВ «Орбіта»	22
2.2. Аналіз системи управління конкурентоспроможністю туристичного оператора.....	27
2.3. Оцінка ефективності управління конкурентоспроможністю туристичного оператора.....	35
Висновки до розділу 2	40
РОЗДІЛ 3 РОЗРОБКА ЗАХОДІВ З УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ТУРИСТИЧНОГО ОПЕРАТОРА ТОВ «ОРБІТА».....	42
3.1. Стратегічні альтернативи та програма заходів щодо управління конкурентоспроможністю туристичного оператора ТОВ «Орбіта».....	42
3.2. Обґрунтування ефективності програми з удосконалення управління конкурентоспроможністю туристичного оператора ТОВ «Орбіта».....	51
Висновки до розділу 3	57
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	59
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	63
ДОДАТКИ	

ВСТУП

Актуальність дослідження полягає у тому, туристичні послуги як керовані процеси перебувають під впливом зовнішнього середовища, основною частиною якої є конкуренція. А це означає, що при виробленні управлінських рішень туристичний менеджмент враховує вплив конкуренції. За своєю природою управлінське рішення залежить від цілого ряду чинників (вартість туру, сезон, комплект послуг, види транспорту, категорія туристичних послуг та ін.), однак вплив конкуренції є одним з найбільш суттєвих факторів розвитку туристичного бізнесу. Поширеність конкуренції є причиною наявності в науковому та практичному обороті безлічі її визначень.

Аналіз останніх публікацій. Проблематикою формування конкурентоспроможності та оцінювання конкурентного потенціалу на підприємствах туристичного бізнесу займалися різні автори, серед яких варто виділити таких як Головкова Л. С., Демчук Н.І., Донських А.С., Ясинський В.М., Діденко Є.О., Латишев К.О., Леонт'єва Ю.Ю., Микитин Т. М., Петровська І.П., Носов А.О., Поліщук І.І., Гудима Н.В., Полковниченко С. О., Мурай А. О., Тимчишин-Чемерис Ю. В. тощо. Проте, в сучасних умовах посилення конкурентної боротьби та перегляду механізмів функціонування туристичного бізнесу в умовах COVID-19 досить відчутно зростає науковий інтерес до оцінки інноваційних підходів в управлінні конкурентоспроможністю підприємств туристичної сфери.

Мета роботи – дослідження особливостей управління конкурентоспроможністю туристичного оператора та розробка заходів щодо її підвищення.

Відповідно до мети було визначено коло **завдань**:

- розглянути поняття конкурентоспроможності туристичного підприємства;
- охарактеризувати особливості формування системи управління конкурентоспроможністю туристичного оператора;

- навести характеристику основних показників діяльності туристичного оператора ТОВ «Орбіта»;
- здійснити аналіз системи управління конкурентоспроможністю туристичного оператора;
- оцінити показники ефективності управління конкурентоспроможністю туристичного оператора;
- розглянути напрямки підвищення конкурентоспроможності туристичного оператора ТОВ «Орбіта»;
- здійснити ґрунтування ефективності програми з удосконалення управління конкурентоспроможністю туристичного оператора ТОВ «Орбіта».

Об'єкт дослідження – процес управління конкурентоспроможністю туристичного оператора.

Предмет дослідження – теоретичні, методологічні та практичні засади управління конкурентоспроможністю туристичного оператора.

Інформаційною базою дослідження є дані управлінської та фінансової звітності туристичного оператора «Орбіта» за 2017-2021 роки; законодавча, нормативна та довідкова література; наукові публікації вітчизняних та зарубіжних вчених з предмету дослідження, матеріали періодичного друку та наукові статті провідних вчених за темою дослідження.

Методи дослідження. У процесі дослідження використовувались такі методи дослідження: аналіз, систематизація, порівняльний аналіз, узагальнення та класифікація. Більше того, перша теоретична частина статті вимагала використання дедукції, абстрагування та спостереження. У другій частині активно використовувались аналітичні методи. Третя частина статті була створена з використанням методів прогнозування.

Апробація результатів. Основні результати дослідження висвітлені в статті «Управління конкурентоспроможністю підприємства туристичного бізнесу».

Наукова новизна. У цій науковій роботі було розроблено програму заходів підвищення конкурентоспроможності туристичного оператора з

використання підходів діджиталізації бізнесу.

Практичне значення результатів. Практична значущість полягає у тому, що результати дослідження та розроблені пропозиції можуть бути використані у практичній діяльності досліджуваного підприємства «Орібта» в процесі розробки і вдосконалення політики управління конкурентоспроможністю на міжнародному ринку туристичних послуг.

Обсяг і структура роботи. Робота складається із вступу, трьох основних розділів, що містять сім підрозділів, висновків та пропозицій, списку використаних джерел, що містить 63 найменування.

РОЗДІЛ 1

КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ТУРИСТИЧНОГО ОПЕРАТОРА

1.1. Конкурентоспроможність як об'єкт наукового дослідження

Туристичні послуги як керовані процеси перебувають під впливом зовнішнього середовища, основною частиною якої є конкуренція. А це означає, що при виробленні управлінських рішень туристичний менеджмент враховує вплив конкуренції. За своєю природою управлінське рішення залежить від цілого ряду чинників (вартість туру, сезон, комплект послуг, види транспорту, категорія туристичних послуг та ін.), однак вплив конкуренції є одним з найбільш суттєвих факторів розвитку туристичного бізнесу. Поширеність конкуренції є причиною наявності в науковому та практичному обороті безлічі її визначень. На думку ряду науковців [8, 5, 12, 21], для туристичної галузі найбільш адекватним виявляється наступне визначення: це «економічний процес взаємодії, взаємозв'язку і боротьби, комунікацій суб'єктів ринкової системи в процесі створення, збуту і споживання матеріальних і духовних благ».

Формування конкурентоспроможності туристичного підприємства є одним із першочергових завдань для його керівництва. В економічній літературі розглядається значна кількість визначень конкурентоспроможності підприємства, деякі з них представлено у Додатку Б.

У науковій літературі поняття «конкурентоспроможність підприємства туристичного бізнесу» розглядається з трьох точок зору. Перший напрямок базується на ототоженні конкурентоспроможності туристичного підприємства з його конкурентним потенціалом. Тобто, досліджуваний термін визначається з точки зору ресурсного підходу. На думку колективу таких авторів як Архіпова О.В. [2], Захаренко Г. Н. [21], Грабовенська С.П. [16], Іванов Ю. Б. [25], Корпан О.С. [31] та Леонт'єва Ю.Ю. [36] трактування змісту поняття конкурентоспроможності підприємства туристичного бізнесу має відображати

внутрішню і зовнішню діяльність туристичних фірм, без орієнтації на самі туристичні послуги. Автори визначають конкурентоспроможність підприємства туристичного бізнесу як реальну і потенціальну здатність підприємств туристичного бізнесу до функціонування в умовах відкритого ринку, що забезпечується формуванням ними своїх конкурентних позицій.

Другий підхід базується на визначенні, що стосується тільки не лише на ідентифікації ресурсних можливостей туристичних підприємств до розвитку у ринковому середовищі, але ні специфіці відлаштування та результативного функціонування їх бізнес процесів. Агафонова Л.Г. [1], Діденко Є.О. [19], Мальська М.П. [42], Петровська І.П. та Носов А.О. [51] у своїх працях зазначають, що конкурентоспроможність підприємства туристичного бізнесу - це його здатність до розробки, збуту та обслуговування в конкретних сегментах ринку туристичних послуг.

Тарасюк Г. М. [53], Любіцева О. О. [38] та Михайліченко Г.І. [44] розглядають визначення, що поєднують безпосередньо ринкові можливості підприємств туристичного бізнесу та характер туристичних послуг, які вони надають. Автори відзначають, що конкурентоспроможність підприємства туристичного бізнесу являє собою можливість протистояти своїм конкурентам у визначених економічних умовах, враховуючи обмежений ресурсний потенціал.

Таким чином, при визначенні терміна «конкурентоспроможність підприємства туристичного бізнесу» присутня певна різноспрямованість наукових поглядів. Однак, все ж таки, узагальнюючи усі підходи, можна зробити висновки про те, що конкурентоспроможність турфірми - це її здатність випереджати суперників з використанням своїх переваг для досягнення поставлених цілей у процесі здійснення діяльності на ринку туристичних послуг. Дане поняття є однією з інтегральних характеристик, які можуть бути використані при оцінюванні ефективності діяльності турфірм у довгостроковій перспективі. Інакше кажучи, конкурентоспроможність - це здатність підприємства туристичного бізнесу витримати конкуренцію.

Представлене визначення відображає всі сторони функціонування туристичного ринку, при цьому особливу увагу заслуговує положення, згідно з яким конкуренція - це не тільки боротьба, але і взаємодія і взаємозв'язок. Іншими словами, туристичні фірми здійснюють свою роботу не ізольовано один від одного, але з урахуванням діяльності інших компаній.

Крім того, туристичне підприємство орієнтоване орієнтованим на інтереси споживачів, причому не тільки матеріальних, а й духовних благ, що вельми важливо для туризму. Конкуренція як явище ринкової економіки служить стимулом для розробки і впровадження інновацій в ім'я досягнення конкурентних переваг [27]. Звідси випливає необхідність для кожного суб'єкта туристичного ринку в своїй повсякденній діяльності шукати та підтримувати свої конкурентні переваги. З цього випливає, що конкуренція служить інтересам споживачів, а тому є корисною, тобто з точки зору економічної теорії має суб'єктивнукорисність. Дана обставина визначає регулюючу роль конкуренції.

Конкурентоспроможність туристичного підприємства визначається певним переліком ряду факторів. Проведений аналіз економічної літератури з проблеми дослідження показав, що існують різні класифікації факторів конкурентоспроможності турфірми. Результати виконаного аналізу викладено в Додатку В.

У зв'язку з цим найважливішим аналітичним завданням туристичного підприємства є визначення цих ключових факторів успіху з урахуванням переважних і прогнозованих умов розвитку країни або секторів економіки.

Архіпова О.В. [2] та Захаренко Г. Н. [21] пропонують ділити всі фактори конкурентоспроможності туристичного підприємства на кілька типів. По-перше, на основні та розвинуті фактори. Основними факторами є природні ресурси, кліматичні умови, некваліфікована та напівкваліфікована робоча сила, дебетний капітал тощо. Розвинуті фактори – сучасна інфраструктура обміну інформацією на підприємстві, висококваліфіковані кадри і досвідні відділи [21].

Іншою ознакою розподілу факторів конкурентоспроможності туристичного

підприємства є рівень спеціалізації. Всі фактори конкурентоспроможності поділяють на спеціалізовані та загальні. До спеціалізованих факторів належать вузькоспеціалізований персонал, специфічна інфраструктура, бази даних у певних галузях знань тощо. Загальні фактори зустрічаються часто і дають обмежені конкурентні переваги, а спеціалізовані фактори створюють довгострокові умови для забезпечення конкурентоспроможності.

Існує ще один принцип класифікації за Портером – розподіл факторів конкурентоспроможності на природні і штучно створені. Природні включають географічне положення, природні ресурси. Штучно створені фактори – це фактори вищого порядку, які забезпечують більш стійку і високу конкурентоспроможність.

Корпан О.С. [31] пропонує класифікувати фактори конкурентоспроможності на внутрішні і зовнішні [2]. Така сама класифікація факторів наведена в праці Леонт'єва Ю.Ю. [36]. Під зовнішніми факторами дослідник розуміє, по-перше, заходи державного економічного й адміністративного впливу на виробника, по-друге, основні характеристики ринку діяльності туристичного підприємства (його тип, місткість, наявність і можливості конкурентів, забезпеченість, склад і структура трудових ресурсів).

По-третє, діяльність суспільних і недержавних інститутів, політичних партій, рухів, блоків. До внутрішніх факторів Корпан О.С. [31] відносить потенційні можливості самого підприємства: виробничо-технологічний, науково-технічний, маркетинговий, фінансово-економічний, кадровий потенціал, ефективність виробничого контролю і реклами, рівень матеріалотехнічного забезпечення, рівень сервісного й гарантійного обслуговування, рівень підготовки та розробки виробничих процесів [31].

Мальська М.П. [42] фактори конкурентоспроможності туристичного підприємства ділить на контрольовані і неконтрольовані; керовані та некеровані [42]. Зовнішні – це економічні фактори навколишнього середовища, які виявляються у сферах виробництва, обігу і споживання. Внутрішні – це фактори самого підприємства, що впливають на ринок. Керовані – це ті

фактори, на які підприємство впливає і може контролювати. До некерованих відносяться ті фактори, на які в підприємства відсутні засоби і способи впливу. Можна відзначити, що зовнішні фактори зазвичай є некерованими і неконтрольованими. Внутрішні – найчастіше контролювані і керовані.

Петровська І.П. та Носов А.О. [51] розподіляють фактори, що впливають на конкуренто-спроможність, на інтегральні і специфічні. До інтегральних факторів, які впливають як на зовнішнє, так і на внутрішнє середовище підприємства, він зарахував інноваційні, інвестиційні, фінансові, соціальні й економічні. Водночас до групи специфічних факторів, характерних для зовнішнього середовища підприємства, на його думку, відносяться законодавчі, правові, транспортні, а для внутрішнього середовища – нормативні, науково-технічні та виробничі [51].

Підбиваючи підсумки щодо класифікації факторів на зовнішні і внутрішні різних авторів, варто відзначити, що вони мають багато спільного, а різняться, в основному, за рівнем деталізації.

Тарасюк Г. М. [53] визначає фактори конкурентоспроможності туристичного підприємства залежно від конкурентного рівня: макро, мезо- і мікрорівневі фактори [53].

Незважаючи на значну кількість підходів до класифікації факторів конкурентоспроможності підприємств, доцільно запропонувати новий підхід. Фактори можна поділити на три групи: техніко-економічні, комерційні та нормативно-правові (Додаток Г).

Техніко-економічні фактори включають: якість, продажну ціну та витрати на розробку та споживання туристичної послуги. Ці компоненти залежать від продуктивності й інтенсивності праці, витрат на просування туристичних послуг тощо.

Комерційні фактори визначають умови реалізації товарів на конкретному ринку, і включають [8]:

- 1) кон'юнктуру ринку (рівень конкуренції, співвідношення між попитом і пропозицією туристичних послуг, національні та регіональні особливості

ринку, що впливають на формування платоспроможного попиту на туристичні послуги);

2) сервіс (наявність дилерсько-дистриб'ютерських пунктів виробника і станцій обслуговування в регіоні покупця, якість технічного обслуговування, ремонту та інших послуг);

3) рекламу (наявність і дієвість реклами й інших засобів впливу на споживача з метою формування попиту);

4) імідж фірми (популярність торговельної марки, репутація фірми, компанії, країни).

Отже, конкурентоспроможність туристичного підприємства - це його здатність випереджати суперників з використанням своїх переваг для досягнення поставлених цілей у процесі здійснення діяльності на ринку туристичних послуг. Дане поняття є однією з інтегральних характеристик, які можуть бути використані при оцінюванні ефективності діяльності турфірм у довгостроковій перспективі. Інакше кажучи, конкурентоспроможність - це здатність підприємства туристичного бізнесу витримати конкуренцію. Основними факторами формування конкурентоспроможності туристичного підприємства є природні ресурси, кліматичні умови, некваліфікована та напівкваліфікована робоча сила, дебетний капітал тощо. Туристичне підприємство орієнтоване орієнтованим на інтереси споживачів, причому не тільки матеріальних, а й духовних благ, що вельми важливо для туризму. Конкуренція як явище ринкової економіки служить стимулом для розробки і впровадження інновацій в ім'я досягнення конкурентних переваг.

1.2. Світова практика управління конкурентоспроможністю туристичного оператора

У сучасній світовій практиці управління конкурентоспроможністю підприємств сфери туристичних послуг виділяють такі основні моделі для до формування конкурентного потенціалу: модель Айзедиса і модель Грейнера (табл.

1.1) [9]. Наведені у табл. 1.1 моделі відображають залежність рівня розвитку підприємства туристичного бізнесу від величини понесених витрат на його систему менеджменту. Основним мотивом реалізації стратегій зміни курсу і реструктуризації, зазвичай, є бажання управлінського ядра турфірми поліпшити ефективність функціонування в цілому [8].

Підхід до реалізації конкурентної стратегії залежить від причин незадовільного функціонування портфеля чи глибини кризи, спричинено, наприклад, високими витратами в окремих елементах портфеля сфер бізнесу; перебуванням занадто великого числа сфер бізнесу в непривабливих галузях; слабкістю корпоративного менеджменту.

Таблиця 1.1

Деякі сучасні світові підходи до моделювання систем управління конкурентоспроможністю туристичного підприємства [31]

Підходи	Складові підходів		
	Стадії	Етапи	Напрямок розвитку
Модель Айзедиса	Зростання	Зародження	Творчість
		Дитинство	Керівництво
		Давай-давай	
		Зрілість	Делегування повноважень
	Розквіт		
	Стабільність		
	Старіння	Аристократія	
		Рання бюрократія	
	Бюрократія		
	Смерть	Співробітництво	
Модель Грейнера	Молодість	Криза лідерства	Творчість
		Криза автономії	Керівництво
		Криза контролю	Делегування повноважень
	Зрілість	Криза меж	Координація
		Криза довіри	Співробітництво

Джерело: [9]

У сучасних умовах існують й інші інноваційні підходи до формування системи управління туристичним бізнесом, одним з найпоширеніших з яких є модель 7S, яка була детально обґрунтована Пітерсом Т. та Уотерманом Р. Метою створення такої моделі 7S є формування активного механізму залучення працівників в управління і в постійному нарощуванні людського потенціалу як головного джерела і ресурсу розвитку організації для

забезпечення її довгострокового конкурентного розвитку [31].

Варто відмітити, що модель 7S набула світового поширення і отримала визнання ряду практиків у сфері управління бізнесом. Дана модель управління конкурентоспроможністю застосовується для формування і оптимізації ряду бізнес-процесів на рівні підприємства.

Основні компоненти формування системи управління конкурентоспроможністю туристичних операторів за моделюю 7 S наведено на рис. 1.1.

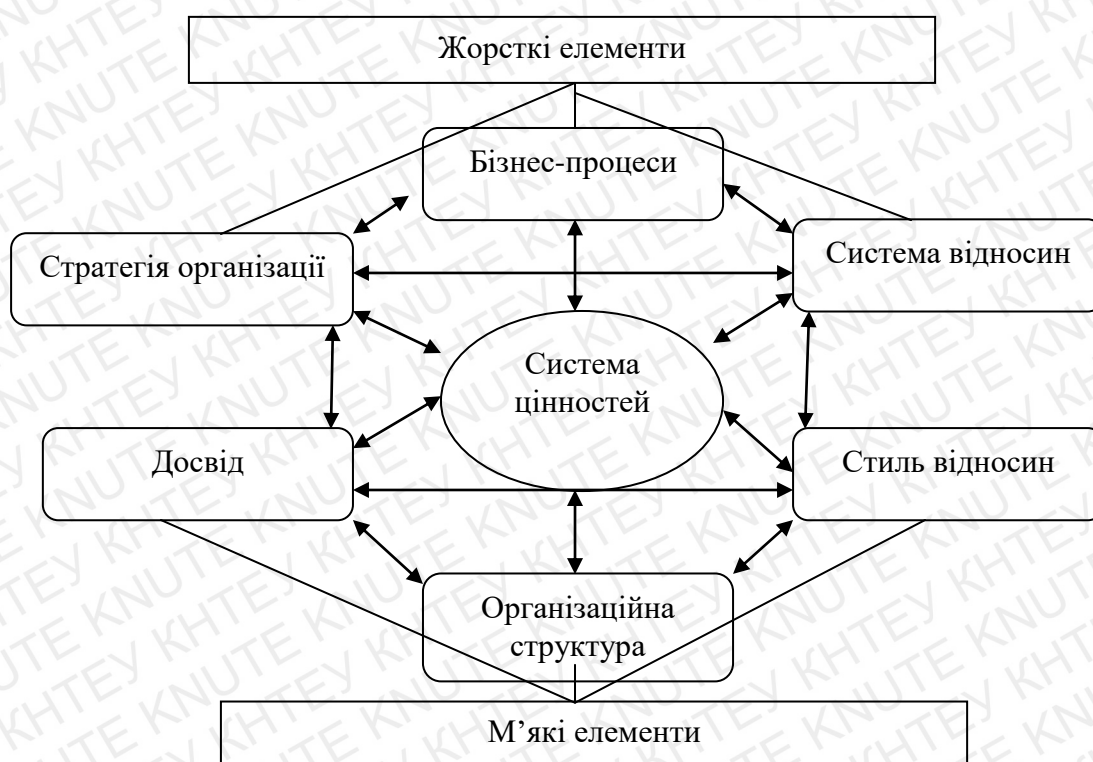


Рис. 1.1. Основні компоненти формування системи управління конкурентоспроможністю туристичних операторів за моделюю 7 S

Джерело: [31]

Головною перевагою наведеної моделі полягає у тому, що в ній основним елементом є кадрове забезпечення (персонал) та механізму управління ним. Модель передбачає набір з ключових семи елементів середовища функціонування бізнесу, а саме: організаційна структура, система відносин між працівниками, стратегія організації, стиль відносин між працівниками, бізнес-процеси, досвід та система цінностей. Наведені компоненти моделі 7 S

взаємопов'язані одне з одним (рис. 1.2). Тобто, якщо відбуваються певні зміни в одному елементі, то ці зміни ініціюють впливу на зміни в інших елементах системи управління [31].

Варто відмітити, що наведена модель 7S передбачає використання процедур декомпозиції (визначення внутрішньої структури та взаємозв'язків між елементами) різних підсистем підприємства. Основними підсистемами можна визначити такі: фінансово-економічна підсистема, маркетингов, операційна, інформаційна, система управління персоналом.

На рис. 1.2 наведено співвідношення між переліченими підсистемами [17].

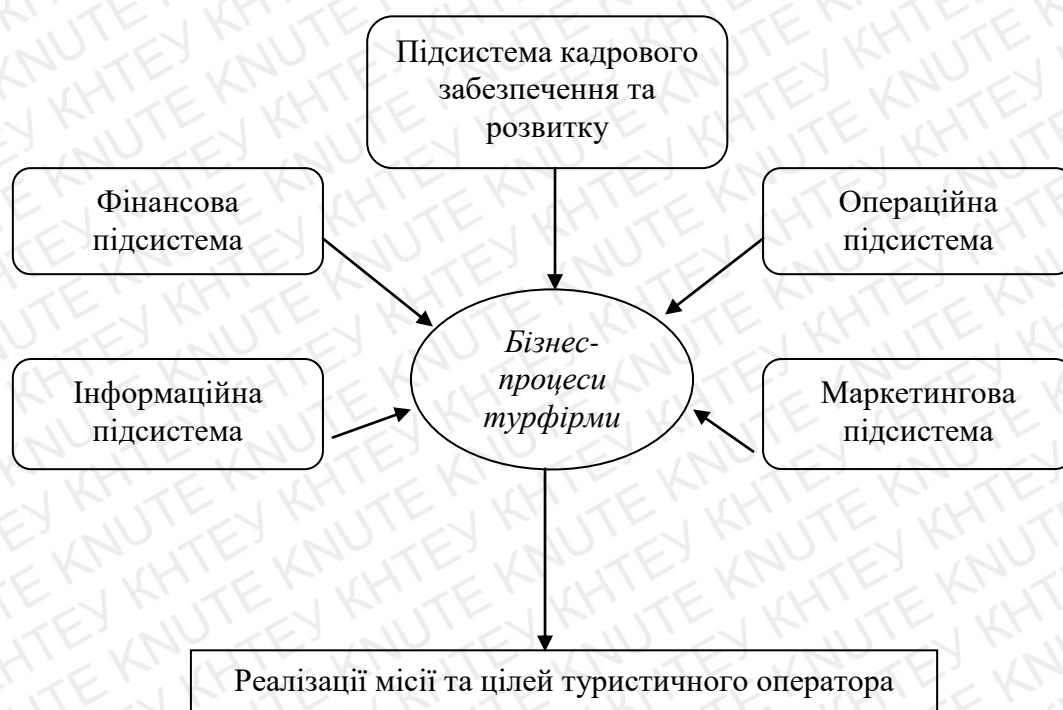


Рис. 1.2. Основні підсистеми, що входять до складу системи управління конкурентоспроможністю туристичного оператора

Джерело: [31]

Фінансово-економічна підсистема визначає процеси, які передбачають виконання ряду завдань у сфері обліку (фінансового та управлінського), фінансового контролю та планування на рівні туристичного оператора в цілому та її окремих структурних підрозділів. Дана підсистема складається з таких елементів як методи економічного аналізу та планування, облікова політика,

фінансово-економічна модель управління ресурсами, тощо.

Відповідно до зарубіжної практики [31, 50] важливою складовою формування системи управління конкурентоспроможністю туристичного оператора є формування ключових показників ефективності, які відіграє значну роль у побудові системи підтримки та прийняття управлінських рішень.

Основні принципи управління конкурентоспроможністю турфірми за моделлю КРІ наведено на рис. 1.3:

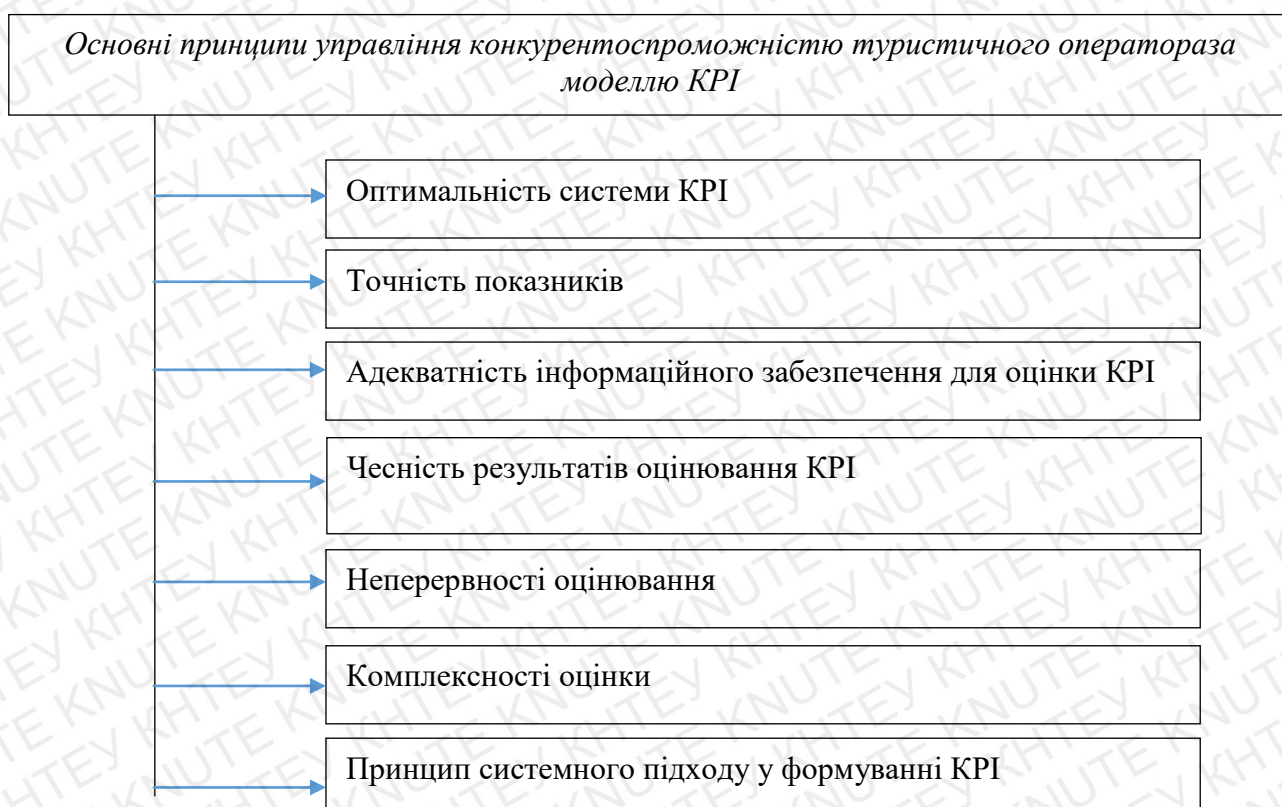


Рис. 1.3. Основні принципи управління конкурентоспроможністю за моделлю КРІ

Джерело: [5, 33]

Підсистема кадрового забезпечення та розвитку визначає певним чином сформований механізм організаційного та кадрового розвитку. Наведена підсистема характеризує процеси набру персоналу, його навчання, розвитку, стимулювання та контролю за виконанням ним своїх функцій. Дана підсистема впливає на показники ефективності виконання співробітниками туристичного

оператора покладених на них обов'язків. Операційна підсистема являє собою безпосередній механізм управління процесом здійснення основної операційної діяльності. До цієї підсистеми відносяться бізнес-процеси, які становлять основу господарської діяльності – логістичні, збутові, виробничі операції, тощо. Маркетингова підсистема відповідає безпосередньо за механізми збуту і просування продукції (послуг) підприємства на ринку. Вона визначає політику поведінки компанії у конкурентному середовищі, формування комунікацій зі споживачами, постачальниками, партнерами. Інформаційна підсистема являє собою комплекс прийомів та методів формування, накопичення та обробку інформації відносно показників господарської діяльності підприємства. Дана підсистема визначає формування інформаційних потоків та документообороту компанії.

Отже, кращі світові практики управління конкурентоспроможністю туристичних операторів дозволяє виявити їх місце на ринку і, як наслідок, проаналізувати конкурентні переваги і недоліки, визначити можливості та загрози для врахування при формуванні стратегії розвитку і вибору сегмента ринку, на якому дане підприємство ставить цілі стати лідером. Це дозволяє провести коректну реструктуризацію туристичного продукту, спланувати оптимізацію бізнес-процесів по заданих напрямках. Стрімкий розвиток технологій, в тому числі і цифрових, збільшити швидкість зміни бізнес-процесів, що в свою чергу скорочує час для формування відповідної реакції на зміни.

Висновки до розділу 1

Отже, за результатами проведеного дослідження можемо сформулювати такі висновки:

1. При визначенні терміна «конкурентоспроможність підприємства туристичного бізнесу» присутня певна різноспрямованість наукових поглядів. Однак, все ж таки, узагальнюючи усі підходи, можна зробити висновки про те,

що конкурентоспроможність турфірми - це її здатність випереджати суперників з використанням своїх переваг для досягнення поставлених цілей у процесі здійснення діяльності на ринку туристичних послуг.

2. Туристична галузь, як одна з найбільш динамічних, є дуже чутливою до геополітичних зрушень. Для вітчизняного ринку туристичних послуг характерним є агресивне зовнішнє середовище в зв'язку з волатильністю валюти і недобросовісною конкуренцією. Ці фактори перешкоджають розвитку окремих туристичних компаній і всієї галузі в цілому. Саме тому необхідним постійний аналіз зовнішнього і внутрішнього середовища, коригування стратегічних цілей і середньострокових планів підприємства.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ СТАНУ УПРАВЛІННЯ

КОНКУРЕНТОСПРОМЖНІСТЮ ТУРИСТИЧНОГО ОПЕРАТОРА ТОВ

«ОРБІТА»

2.1. Характеристика основних показників діяльності туристичного оператора ТОВ «Орбіта»

Володіючи багаторічним професійним досвідом в сфері виїзного туризму, туристичний оператор «Орбіта» пропонує на українському туристичному ринку тільки високоякісний турпродукт.

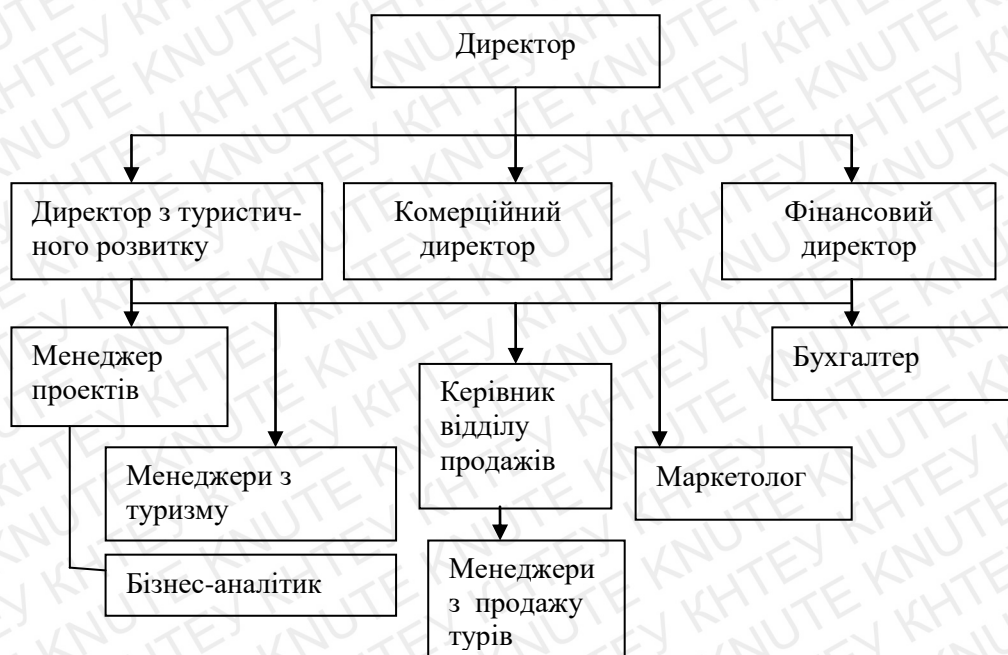
«Орбіта» пропонує найкращі курорти та готелі в більш ніж 20 країнах світу - в Туреччині, Іспанії, Греції, Єгипті, Болгарії, Тунісі, Ізраїлі, ОАЕ, Австрії, Китаї, в Танзанії, на Мальдівах, на Сейшелах, Домінікані, Албанії, Шрі-Ланці та інших країнах світу. Йде постійна робота по розробці нових напрямків. Туроператор організовує гуртові та індивідуальні тури на базі чартерних програм і регулярних рейсів, розвиває конгрес-, бізнес-, спортивний та інші види туризму, а також займається реалізацією авіаквитків онлайн.

Загальний штат співробітників туристичного оператора становить 18 осіб. Бізнес туристичного підприємства розвивається великими темпами завдяки сучасним технологіям, що активно впроваджуються, професійному підходу до керівництва і контролю якості виконання робіт.

У компанії приділяють велику увагу системі управління якістю та людських ресурсів. Бренд «Орбіта» позиціонується на українському ринку як надійна компанія, що надає якісні послуги та приділяє особливу увагу діяльності компанії в цілому і стимулам для подальшого розвитку і вдосконалення.

Місія «Орбіта» полягає в тому, аби максимально сприяти вдосконаленню туристичного ринку, де взаємовідносини в ланцюгу клієнт - агент - оператор базуються на лояльності і довірі.

Розглянемо організаційну структуру туристичного оператора ТОВ «Орбіта» (рис. 2.1).



**Рис. 2.1. Організаційна структура туристичного оператора
ТОВ «Орбіта», м.Київ**

Джерело: розроблено автором за даними підприємства

На підприємстві присутні 5 керівних посад. Директор вирішує загальні питання розвитку підприємства та управління ним. Директор з розвитку туризму відповідає за процеси підтримки та формування нових туристичних продуктів. Комерційний директор забезпечує збут туристичних продуктів. Фінансовий директора безпосередньо відповідає за фіннасоу частину розвитку підприємства. Розглянувши особливості здійснення управлінської діяльності на підприємстві визначимо основні показники його роботи. Для цього проаналізуємо формування його доходів, витрат, фінансових результатів.

В табл. 2.1 наведено показники формування доходів від здійснення операційної та позаопераційної діяльності туристичного оператора. Дані взято з фінансової звітності ТОВ «Орбіта» за 2017-2019 рр. (див. Додаток Д). За даними, наведеними у табл. 2.1 можна спостерігати, що у 2018 році порівняно з 2017-м роком обсяги сукупних доходів туристичного оператора збільшилися на 835,2 тис.грн (+3,1%). Основним чинником зростання доходів ТОВ «Орбіта» у 2018-2019 рр. було збільшення виручки від надання туристичних послуг на 4953,9 тис.грн або на 18,2%.

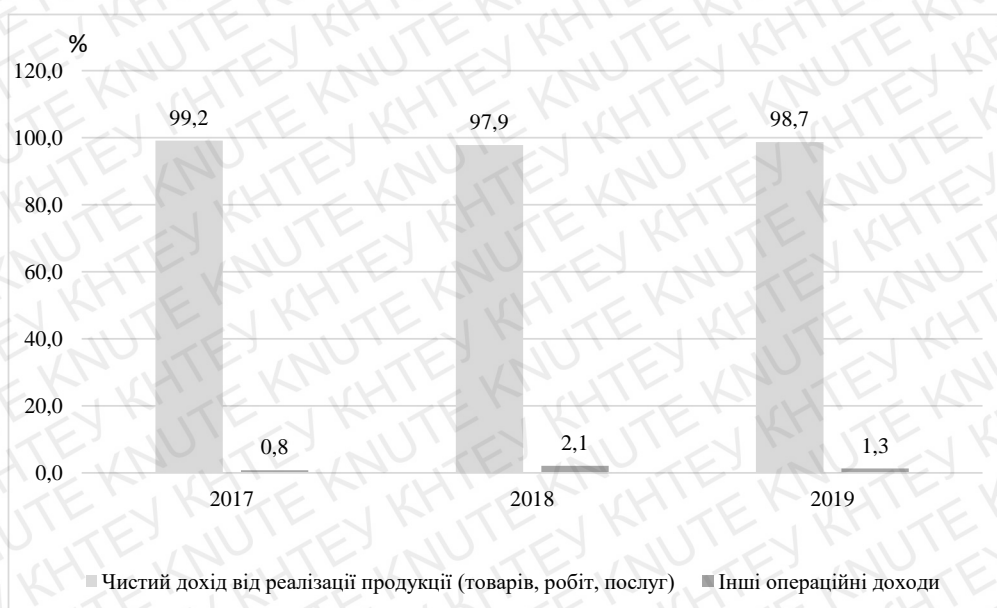
**Показники формування доходів туристичного оператора ТОВ
«Орбіта» за 2017-2019 рр.**

Види доходів туристичного оператора	Значення по роках			Абсолютне відхилення, тис.грн		Відносний відхилення, %	
	2017	2018	2019	2017-2018	2018-2019	2017-2018	2018-2019
Чистий дохід від реалізації туристичних послуг	26 316,2	27 164,2	32 118,1	848,1	4 953,9	3,2	18,2
Інші операційні доходи	343,7	369,4	412,5	25,7	43,1	7,5	11,7
Інші доходи (позаопераційна діяльність)	52,5	13,9	47,3	-38,6	33,4	-73,5	240,3
Разом доходи	26 712,4	27 547,5	32 577,9	835,2	5 030,4	3,1	18,3

Джерело: розроблено автором за даними фінансової звітності (Додаток Д)

Це було зумовлене, в першу чергу, зростанням обсягу діяльності туристичного оператора за рахунок розширення туристичних потоків у сфері виїзного туризму та відновлення ринку туристичних послуг після кризи 2014-2017 рр.

Також варто розглянути структуру доходів туристичного оператора, яку наведено на рис. 2.2.



**Рис. 2.2. Структура формування доходів туристичного оператора
ТОВ «Орбіта», м. Київ у 2017-2019 рр.**

Джерело: побудовано за даними фінансової звітності (Додаток Д)

З даних рис. 2.2 можна спостерігати, що доходи туристичного оператора «Орбіта» формувалися переважно від основної операційної діяльності – надання туристичних послуг. На цей вид діяльності припадало 98,7% від загального обсягу доходів підприємства. Інші статті доходів компанії формувалися за рахунок операцій з обміном іноземної валюти – операційні курсові різниці. Ці доходи є постійно змінними та не мають якоїсь визначеної тенденції. Також інші доходи туристичного оператора формуливалися за рахунок компенсацій, отриманих від транспортних компаній внаслідок недотримання ними часових режимів у окремих випадках, а також комісій від страхових компаній (бонуси за залучення конкретної страхової компанії до укладення договорів з клієнтами).

Надалі варто проаналізувати склад та структуру формування чистих доходів туристичного оператора за основними видами туристичних послуг та туристичними маршрутами.

Динаміку обсягу надання туристичних послуг за основними туристичними напрямками наведено у табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Обсяги реалізації туристичних послуг за різними туристичними напрямками у 2017-2019 рр., тис.грн

Туристичні напрямки	Значення по роках			Абсолютне відхилення, тис.грн		Відносний відхилення, %	
	2017	2018	2019	2017-2018	2018-2019	2017-2018	2018-2019
Туреччина	6053	5705	8351	-348	2646	-6	46
Єгипет	4211	3803	4818	-408	1015	-10	27
Греція	3158	4890	2891	1732	-1999	55	-41
Туніс	2369	2173	2248	-195	75	-8	4
Індія	1842	1358	1927	-484	569	-26	42
Іспанія	1316	1087	2569	-229	1483	-17	137
Інші напрямки	7369	8149	9314	781	1165	11	14
Усього	26316	27164	32118	848	4954	3	18

Джерело: побудовано за даними фінансової звітності (Додаток Д)

З даних табл. 2.2 можемо зробити висновок про те, що найбільш

популярним був туристичний напрямок до Туреччини. Попри зниження обсягів реалізації турів за даними напрямком у 2017 році (на 6%), у 2018-2019 роках можна було спостерігати суттєвий приріст реалізації турів до Туреччини на 46%.

Структуру наданих туристичних послуг за напрямками наведено на рис.

2.3.



Рис. 2.3. Питома вага різних туристичних напрямків в обсягах реалізованих туристичних послуг «Орбіта» м. Київ за 2017-2019 рр., %

Джерело: побудовано за даними фінансової звітності (Додаток Д)

Як видно з даних рис. 2.3, на Туреччину припадало у 2019 році 26% від загального обсягу реалізованих туристичних послуг, на Єгипет - 15%, Грецію – 9%, на Туніс – 7%.

Основною причиною такої ситуації були знижки на тури до Туреччини для українських туристів у 2019 році. Це відбулося внаслідок скорочення значної частини російських туристів, які відвідували курорти Туреччини у даному році. Наступним, не менш важливим напрямком, є курорти Єгипту. У 2019 році відбулося зростання туристичного потоку до Єгипту на 27% внаслідок великих знижок, які роблять готельні оператори цієї країни упродовж останніх 2-х років.

Отже, аналіз основних показників діяльності туристичного оператора

свідчить про зростання загальної результативності його роботи впродовж останніх 3-х років. Основним чинником зростання доходів ТОВ «Орбіта» у 2018-2019 рр. було збільшення виручки від надання туристичних послуг на 4953,9 тис.грн або на 18,2%. Це було зумовлене, в першу чергу, зростанням обсягу діяльності туристичного оператора за рахунок розширення туристичних потоків у сфері виїзного туризму та відновлення ринку туристичних послуг після кризи 2014-2017 рр. Найбільш популярним був туристичний напрямок до Туреччини. Попри зниження обсягів реалізації турів за даними напрямком у 2017 році (на 6%), у 2018-2019 роках можна було спостерігати суттєвий приріст реалізації турів до Туреччини на 46%. Основною причиною такої ситуації були знижки на тури до Туреччини для українських туристів у 2019 році.

2.2. Аналіз системи управління конкурентоспроможністю туристичного оператора

Проведення дослідження системи управління конкурентоспроможністю туристичного оператора передбачає аналіз основних складових системи бізнес-процесів, які визначають формування основних КРІ діяльності підприємства. Для характеристики системи управління системи управління конкурентоспроможністю необхідно взяти базові бізнес-процеси, який стосується формування конкурентного потенціалу. На наш погляд, доцільно проаналізувати процес розвитку стратегічних ініціатив, що пов'язані з розвиток підприємства на ринку туристичних послуг.

Світова практика аналізу пропонує підхід побудови RACI-Matrix. Це техніка (методика), яка дозволяє виявити рівні розподілу функціональності між окремими працівниками в межах критеріїв RACI, що описують зони відповідальності за посадами та видами завдань: R – виконавець завдання (бізнес-процесу); A - відповідальний за завдання; C – може використовуватися як внутрішній консультант у виконанні завдання, але не має впливу на цей процес; I – інформується про результати виконання завдань, однак не виконує

більше ніяких ролей. При цьому можливим є суміщення одночасно декількох критеріїв для окремої посади. Обмеженням є лише те, що для одного завдання не може бути кількох відповідальних (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

RACI-Matrix для бізнес-процесів управління конкурентоспроможністю туристичного оператора «Орбіта»

Основні завдання в рамках бізнес-процесу «розвиток персоналу»	Посади				
	Директор	Комерційний директор	Директор з туристичного розвитку	Керівник відділу продажів	Менеджер проєктів
Фінансування заходів з розвитку нових туристичних напрямків	A	R	-	-	R
Розробка та контроль виконання завдань с формування нових туристичних маршрутів	I	I	A	I	R
Контроль та розвиток системи мотивації персоналу туристичного оператора	A	R	R	I	I
Оптимізація комунікацій між працівниками підприємства	A	R	R	I	I
Оптимізація бізнес-процесів обслуговування туристів	I	I	A	-	R
Приймання та набір персоналу	R	R	A / R	I	I
Атестація персоналу підприємства	I	I	A	I	-
Проведення ротації працівників підприємства	I	I	R	A	R

A – відповідальний за процес / функцію. R – є безпосереднім виконавцем функції
 C – може надавати консультації по функції; I – інформується про стан процесу виконання функції.

Джерело: розроблено автором за даними підприємства

Основні бізнес-процеси, які пов'язані з розробкою та імплементацією

системи управління конкурентоспроможністю туристичного оператора у його операційну діяльність наведено на рис. 2.4.



Рис. 2.4. Діаграма процесів управління конкурентоспроможністю туристичного оператора «Орбіта»

Джерело: розроблено автором за даними підприємства

На основі наведеної діаграми бізнес-процесів можемо зробити висновки про те, що наявна схема впровадження заходів з реалізації конкурентної стратегії побудована у туристичного оператора за класичним лінійним принципом, який передбачає строгу логічну послідовність окремих етапів та завдань.

На наш погляд, така схема на сьогодні має ряд суттєвих недоліків, скільки:

1) Керівництво туристичного оператора не може забезпечити повний одночасний контроль успішності кожного з етапів імплементації конкурентної стратегії. Процес контролю наявний лише після процесу проведення кожного заходу.

Наприклад, контроль результативності професійного навчання для керівників підрозділів та працівників відділу розробки туристичних напрямків є нині можливим лише після проведення самого заходу з навчання (тренінгу). Натомість більш логічним би було провести аналіз вузьких місць та труднощів у працівників в процесі їх роботи, аби визначити можливі прогалини у їх професійних навиках (skills), і лише після цього здійснювати вибір відповідних курсів для них.

2) Конкретизація заходів з розвитку конкурентного потенціалу відбувається лише після виявлення бюджетних можливостей (фінансових обмежень). Наведений підхід є звужує можливості формування нових туристичних напрямків як за часовим критерієм, так і за критерієм доступності ресурсів. Уникнення такої ситуації є можливим шляхом часткового впровадження у процес управління конкурентоспроможністю першого принципу Agile-Manifest, відповідного до якого кінцевий результат є ціннішим за бюрократичні процедури і процеси. Тому, у разі виявлення можливостей для розширення зон туристичного обслуговування або необхідності в оптимізації бізнес-процесів, варто впроваджувати та фінансувати ці зміни не чекаючи наступного бюджетного року.

Важливим аспектом аналізу системи управління конкурентоспроможністю є конкурентне середовище діяльності туроператора ТОВ «Орбіта», м.Київ. Основними конкурентами досліджуваного підприємства є такі:

- Join Up;
- GTO Travel;
- Siesta;
- Діліжанс Тревел.

Наведемо порівняння конкурентів між собою (табл. 2.4).

Дослідження внутрішнього середовища туристичного оператора передбачає оцінку організаційних характеристик роботи підприємства, складу та функцій його персоналу, характеристику основних показників діяльності

підприємства.

Повна назва підприємства – Товариство з обмеженою відповідальністю ТОВ «Орбіта». Для чіткого розуміння позиції туристичного оператора «Орбіта» варто здійснити порівняльний аналіз усіх рейтингів, які має підприємство у порівнянні з його основними конкурентами.

Таблиця 2.4

**Порівняння конкурентів туристичного оператора ТОВ «Орбіта»,
м.Київ**

Основні показники для порівняння	Конкуренти				
	Join Up	GTO Travel	Siesta	Діліжанс Тревел	Орбіта
Портфель туристичних продуктів, що надаються туристичними операторами:					
- пакетні тури	+	+	+	+	+
- туристичний консалтинг	+		+	+	+
- індивідуальні тури	+	+	+		+
- організація бізнес-турів	+	+	+		+
- організація турів з подієвого та спортивного туризму	+		+		+
- організації внутрішніх турів по Україні	+		+	+	
- тури вихідного дня	+				+
- співпраця з готелями	+	+	+	+	+
Час роботи на ринку, років	12 років	3 роки	5 років	4 роки	5 років роки
Рейтинг туристичних операторів (на основі [73]), 1-5 місця в межах наведених 5 конкурентів	1 місце	4 місце	3 місце	5 місце	2 місце

Джерело: розроблено автором за даними підприємства

До елементів формування внутрішнього конкурентного потенціалу підприємства відноситься система взаємодії зі співробітниками та їх мотивування. Тобто, підприємство активно використовує елементи механізму внутрішнього маркетингу. Підприємство також проводить політику соціальної відповідальності, що є своєрідним елементом не лише внутрішнього

конкурентного потенціалу, але і частково зовнішнього. Характеристику основних складових внутрішнього конкурентного потенціалу туристичного оператора наведено в табл. 2.5.

Таблиця 2.5

Характеристика основних складових елементів формування внутрішнього конкурентного потенціалу туристичного оператора «Орбіта»

Елемент внутрішніх комунікацій	Використання на підприємстві	Відповідальний за використання	Очікуваний результат використання
Матеріальна мотивація працівників	Використовується гнучка система оплати праці з преміюванням за результатами роботи	Директор підприємства	Зростання результативності роботи, якість реалізованих проектів
Нематеріальна мотивація працівників	Корпоративні семінари, бізнес-тренінги для підвищення кваліфікації, участь персоналу у прийнятті рішень	Керівники підрозділів підприємства	Підвищення лояльності до туристичного оператора, зростання досвіду
Соціальна відповідальність	Фонд підтримки працівників підприємства	Директор	Підвищення лояльності працівників до компанії
Внутрішня CRM-система з відслідковуванням задач	Постійний обмін інформацією між працівниками, структуроване планування завдань	Комерційний директор, директор з розвитку	Підвищення ефективності внутрішніх бізнес-процесів туристичного підприємства

Джерело: розроблено автором за даними підприємства

Як бачимо, основними елементами внутрішнього конкурентного потенціалу підприємства є матеріальне та нематеріальне стимулювання, соціальна відповідальність та наявність CRM-системи з відслідковуванням завдань працівників. В якості матеріального стимулювання використовується гнучка система оплати праці з преміюванням за результатами роботи. Премія нараховується щоквартально за результатами роботи персоналу.

В якості нематеріальної мотивації застосовується проведення таких

заходів як корпоративні семінари, бізнес-тренінги для підвищення кваліфікації, участь персоналу у прийнятті рішень. Працівники підприємства мають право голосувати у процесі прийняття рішень по розробці та імплементації нових туристичних продуктів.

З метою забезпечення соціальної відповідальності на підприємстві створено фонд підтримки працівників підприємства. Для цього з прибутку підприємства щоквартально відраховується 5%. Кошти даного фонду можуть бути використані для проведення корпоративів, покриття витрат на медичне страхування працівників.

Внутрішня CRM-система з відслідковуванням задач забезпечує постійний обмін інформацією між працівниками, структуроване планування завдань на підприємстві. Дану CRM-систему було розроблено компанією підрядником ТОВ «Foxima». Вона працює на базі Shugart CRM, яка використовується в якості платформи. Підприємство кастомізувало базову версію Shugart CRM, яку воно придбало у 2013 році за порівняно невисоку ціну – 5 тис. євро.

До елементів формування зовнішнього конкурентного потенціалу підприємства належать його рейтингова оцінка та позиціонування серед собі подібних підприємств на інтернет-ринку туристичних послуг. Надалі проаналізуємо елементи інтернет-комунікацій підприємства. (рис. 2.5.).

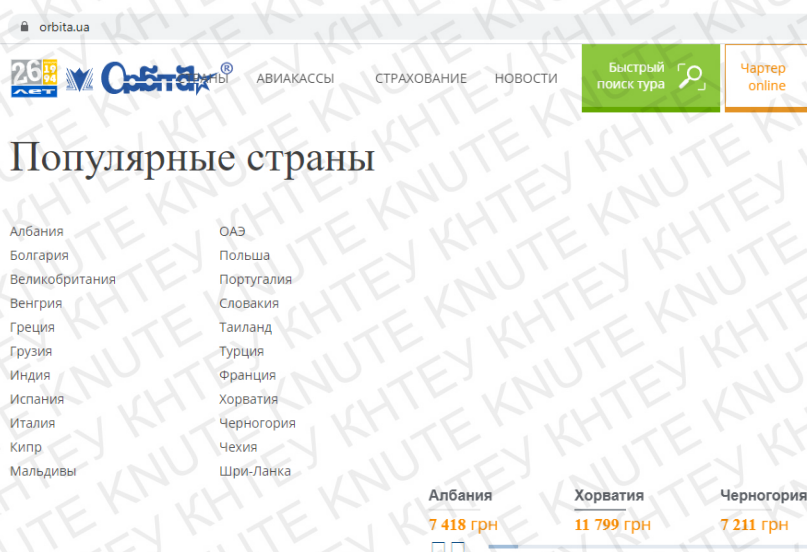


Рис. 2.5. Вигляд веб-сайту підприємства Орбіта

Джерело: розроблено автором за даними підприємства

Основними елементами інтернет-комунікацій туристичного оператора є реклама в Інтернет та заходи просування конкурентного потенціалу марки Орбіта. Розглянемо кожен елемент більш детально. Основним комунікаційним елементом підприємства для просування і соціальних мережах є веб-сайт, що також виконує і функції обличчя туристичного оператора ТОВ «Орбіта». Структура веб-сайту виконана у сучасному дизайні. Всі гарфічні елементи та розділу сайту розміщені в межах однієї сторінки. Кожен елемент сайту розривається при його натисненні. Для руху по сайту використовується вертикальна полоса прокрутки. Важливим елементом сайту є меню онлайн-бронювання туристичних послуг. При натисненні на кнопку меню відбувається його розкриття, після чого відвідувач може обрати певну опцію (рис. 2.6).

The screenshot shows a web interface for booking tours. At the top, there are two warning messages in blue boxes: 'Увага! У зв'язку з епідемією COVID-19 всі туристи при в'їзді в Грецію повинні мати при собі заповнені і роздруковані форми, доступні за посиланням.' and 'Увага! Можлива зміна вартості авіаперельоту в залежності від тарифу авіакомпанії.' Below these are search filters: 'Вилет от' (01.06.2021) to 'до' (08.06.2021), 'ночей от' (7) to 'до' (14), 'взрослых' (2) and 'детей/возраст' (0), 'цена' (UAH) and 'от' (dropdown). The main search area has 'город' (Chalkidiki - Athos, Ouranoupolis, Chalkidiki - Kassandr, Agia Paraskevi, Akti Sani, Chanioti, Fourka, Kalithea, Kanistro, Krinnini), 'категория' (1* to 5*, Apartment, Villa), 'гостиница' (AKROGIALI HOTEL 2*+, AKROTHALASSIA HOTEL 2*, ALKMINI APARTMENTS Apartments, ALKYONIS HOTEL 2*+, ANNA CHRISTINA APARTMENTS Apartments, ANTIGONI BEACH HOTEL & SUITES 4*, BLUE DOLPHIN HOTEL 4*, BOMO AQUA MARE HOTEL 3*, BOMO AQUA MARE SEA SIDE Apartments, BOMO ARISTOTELES HOLIDAY RESORT & SPA 4*), and 'питание' (All inc., BB, FB, HB, Room Only). There are also checkboxes for 'нет остановки продаж', 'есть места на рейсы', 'мгновенное подтверждение', 'группировать по гостинице', and 'не отображать PROMO'. A blue 'Искать' button is at the bottom right. A legend at the bottom explains various icons: colored arrows for availability, a green bar for instant confirmation, a red bar for sales stop, a bar chart for price dynamics, and a yellow bar for the best offer.

Рис. 2.6. Вигляд меню бронювання турів підприємства «Орбіта», м. Київ

Джерело: розроблено автором за даними підприємства

У складі меню бронювання відображено основні елементи, за допомогою яких відвідувач сайту отримує всю вичерпну інформацію про наявність турів. Веб-сайт туристичного оператора дає можливість одразу перейти до його

сторінки у соціальних мережах. Важливим елементом організацій комунікацій в Інтернет підприємства ТОВ «Орбіта» є корпоративний Web-сервер.

Отже, проведений факторів формування конкурентного потенціалу «Орбіта» дав можливість виділити ряд їх особливостей. Основними елементами внутрішніх інтернет-комунікацій підприємства є матеріальне та нематеріальне стимулювання, соціальна відповідальність та наявність CRM-системи з відслідковуванням задач. В якості матеріального стимулювання використовується гнучка система оплати праці з преміюванням за результатами роботи. В якості нематеріальної мотивації застосовується проведення таких заходів як корпоративні семінари, бізнес-тренінги для підвищення кваліфікації, участь персоналу у прийнятті рішень. Для цього з прибутку підприємства щоквартально відраховується 5%. Кошти даного фонду можуть бути використані для проведення корпоративів, покриття витрат на медичне страхування працівників. Найбільша питома вага у витратах на комунікації в Інтернет належала заходом з підтримки корпоративного Web-серверу. Заходи інтернет-маркетингу полягають безпосередньо у проведенні прямого діалогу з наявними та потенційними клієнтами.

2.3. Оцінка ефективності управління конкурентоспроможністю туристичного оператора

Проведемо експертне оцінювання ефективності управління конкурентоспроможністю туристичного оператора «Орбіта». З цією метою нами було проведено опитування представників туристичних операторів-конкурентів. У процесі опитування ставилося питання оцінити за 5-ти бальною шкалою наступні критерії їх підприємств:

- рівень просування туристичних продуктів в Інтернет;
- наявність знижок на туристичні продукти у разі замовлення через Інтернет;
- рівень налагодженості інтернет-комунікацій;

-представлення туристичних послуг на сайті туристичного оператора, а також у соціальних мережах;

-оперативність виконання замовлень клієнтів, які надійшли через Інтернет.

Зведені результати опитування та середня оцінка для кожного конкурента наведен у табл. 2.6.

Таблиця 2.6

Експертна оцінка елементів формування конкурентного потенціалу туроператора «Орбіта» порівняно з основними конкурентами

<i>Критерії конкурентного потенціалу</i>	<i>Вага критерію, (від 0 до 1)</i>	<i>Орбіта</i>	<i>Join Up</i>	<i>GTO Travel</i>	<i>Siesta</i>	<i>Діліжанс Тревел</i>
Рівень просування туристичних продуктів в Інтернет	0,35	5	5	5	4	5
Наявність знижок на туристичні продукти у разі замовлення через Інтернет	0,25	4	5	5	3	4
Рівень налагодженості інтернет-комунікацій	0,20	5	5	3	2	5
Представлення туристичних послуг на сайті туристичного оператора, а також у соціальних мережах	0,15	4	4	3	5	1
Оперативність виконання замовлень клієнтів, які надійшли через Інтернет	0,05	3	2	5	5	5
Рівень просування туристичних продуктів в Інтернет	-	4,50	4,70	4,30	3,55	4,15

Джерело: зроблено а основі даних підприємства

Аналіз наведених у таблиці даних показує, що синтетичним показником формування конкурентного потенціалу є показник середньозваженої оцінки

рівня конкурентного потенціалу.

Хоча для конкурента «Join Up» середньозважена оцінка рівня формування конкурентного потенціалу є найвищою, вона, ймовірно, не відповідає рівню цін, які туристичний оператор встановлює на свої послуги.

Туристичний оператор «Орбіта» має середню оцінку 4,5 та частку ринку 0,67%. Інтегральний оціночний показник рівня зовнішнього конкурентного потенціалу можемо розрахувати як добуток:

$$\text{ІОП} = \text{Ч}_p * \text{С}_o \quad (2.1)$$

де, ІОП – значення інтегрального оціночного показника, Ч_p – частка ринку, С_o – середня оцінка комплексу 4Р.

Порівняння інтегральної оцінки ефективності формування конкурентного потенціалу по основних конкурентах Орбіта наведено на рис. 2.7.

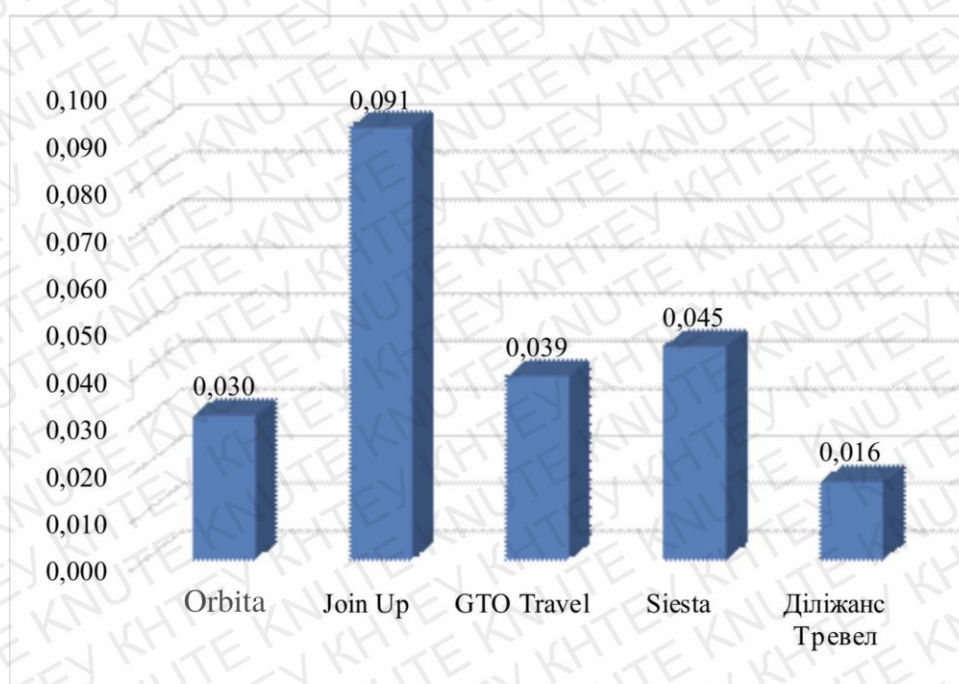


Рис. 2.7. Порівняння інтегральної оцінки ефективності формування зовнішнього конкурентного потенціалу Орбіта

Джерело: розроблено автором

Як свідчать дані рис. 2.7, Орбіта поступається майже усім своїм конкурентам в оцінці зовнішнього конкурентного потенціалу. За рівнем

інтегральної оцінки зовнішнього конкурентного потенціалу Орбіта випереджає лише туристичного оператора «Діліжанс Тревел».

Для конкретизації оцінювання конкурентного потенціалу проведемо аналіз матриці конкурентного профілю підприємства, що досліджується (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

Матриця конкурентного профілю «Орбіта» при просуванні туристичних послуг в Інтернет, за 2019 р.

Ключові фактори успіху	Оцінка фактора	Орбіта		GTO Travel		Siesta		Діліжанс Тревел	
		Рейтинг	Загальна оцінка	Рейтинг	Загальна оцінка	Рейтинг	Загальна оцінка	Рейтинг	Загальна оцінка
Професійність менеджерів при просуванні в Інтернет	0,30	3	0,9	3	0,9	1	0,3	2	0,6
Асортимент туристичних послуг на сайті	0,15	3	0,45	3	0,45	1	0,15	2	0,3
Якість маркетингових заходів просування в Інтернет	0,30	2	0,6	1	0,3	3	0,9	2	0,6
Умови замовлення туристичних послуг в Інтернет	0,25	1	0,25	2	0,5	2	0,5	3	1
Усього	1,00		2,20		2,15		1,75		1,75

Джерело: розроблено автором

Згідно з проведеним дослідженням, що наведено у табл. 2.10, можемо зробити висновок, що найближчим за рівнем конкурентного профілю до ТОВ «Орбіта» знаходиться туристичний оператор «GTO Travel», яка має професійний колектив та надає широкий спектр туристичних послуг.

Також, охарактеризувавши ринок, на якому функціонує Орбіта, необхідно

визначити положення конкурентного потенціалу даного підприємства на ринку, привабливість сфери його бізнесу, здатність конкурувати на ринку.

Щоб визначити ефективність формування конкурентного потенціалу Орбіта, створюється спеціальна група висококваліфікованих спеціалістів чисельністю не меншою за 5 осіб. Система балів встановлює, що кожен фактор ефективності експерт може оцінити від 1 до 5 балів.

Для визначення узагальнюючого значення ефективності формування конкурентного потенціалу необхідно загальний середній бала поділити на 5 – максимальну середню оцінку за всіма оціночними критеріями процесу формування конкурентного потенціалу досліджуваного підприємства Орбіта на сайті та у соціальних мережах (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

Оцінка ефективності формування конкурентного потенціалу туристичного оператора «Орбіта» в Інтернет

Експерт	Оцінка експертів			
	Професійність менеджерів при просуванні в Інтернет	Асортимент туристичних послуг на сайті	Якість маркетингових заходів просування в Інтернет	Умови замовлення туристичних послуг в Інтернет
1. Комерційний директор	3	3	4	3
2. Фінансовий з розвитку	4	3	4	4
3. Директор з розвитку	4	3	4	4
4. Передовий менеджер з продажу	3	3	3	3
5. Директор підприємства	4	4	4	3
Сума балів	18	16	19	17
Середній бал	3,6	3,2	3,8	3,4

Джерело: розроблено автором

Розрахунок ефективності конкурентного потенціалу туристичного оператора в Інтернет відповідно становить:

$$K_e = \frac{3,6+3,2+3,8+3,4}{20} = 0,70$$

Отже, експертна оцінка ефективності формування конкурентного потенціалу туристичного оператора в Інтернет становить 3,5 бали з 5-ти, тобто туристичний оператор має значні резерви (30%) підвищення ефективності формування конкурентного потенціалу за всіма напрямками.

Таким чином, було проаналізовано особливості формування конкурентного потенціалу туристичного оператора. Синтетичним показником рівня конкурентного потенціалу є показник середньозваженої оцінки якості туристичних послуг, які представлені на сайті та у соціальних мережах. Орбіта поступається майже усім своїм конкурентам в оцінці зовнішнього конкурентного потенціалу. За рівнем інтегральної оцінки зовнішнього конкурентного потенціалу Орбіта випереджає лише туристичного оператора «Діліжанс Тревел». Експертна оцінка ефективності формування конкурентного потенціалу туристичного оператора в Інтернет становить 3,5 бали з 5-ти, тобто туристичний оператор має значні резерви (30%) підвищення ефективності формування конкурентного потенціалу за всіма напрямками. Основними елементами внутрішнього конкурентного потенціалу підприємства в Інтернет є матеріальне та нематеріальне стимулювання, соціальна відповідальність та наявність CRM-системи з відслідковуванням задач. З метою забезпечення соціальної відповідальності на підприємстві створено фонд підтримки працівників підприємства. Для цього з прибутку підприємства щоквартально відраховується 5%. Кошти даного фонду можуть бути використані для проведення корпоративів, покриття витрат на медичне страхування працівників. Внутрішня CRM-система з відслідковуванням задач забезпечує постійний обмін інформацією між працівниками, структуроване планування завдань на підприємстві.

Висновки до розділу 2

У другому розділі розглянуто особливості управління

конкурентоспроможністю туристичного оператора. Бізнес туристичного підприємства розвивається швидкими темпами завдяки використанню сучасних високих технологій, професійному підходу до справи і постійному контролю якості.

Було проаналізовано особливості формування конкурентного потенціалу туристичного оператора. Синтетичним показником рівня конкурентного потенціалу є показник середньозваженої оцінки якості туристичних послуг, які представлені на сайті та у соціальних мережах.

Основними елементами внутрішнього конкурентного потенціалу підприємства в Інтернет є матеріальне та нематеріальне стимулювання, соціальна відповідальність та наявність CRM-системи з відслідковуванням задач. В якості матеріального стимулювання використовується гнучка система оплати праці з преміюванням за результатами роботи. Працівники підприємства мають право голосувати у процесі прийняття рішень по розробці та впровадженню нових туристичних продуктів.

РОЗДІЛ 3

РОЗРОБКА ЗАХОДІВ З УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ТУРИСТИЧНОГО ОПЕРАТОРА ТОВ «ОРБІТА»

3.1. Стратегічні альтернативи та програма заходів щодо управління конкурентоспроможністю туристичного оператора ТОВ «Орбіта»

В умовах пандемії коронавірусу для туристичного оператора необхідно змінювати стратегічні пріоритети розвитку, посилюючи маркетингові інструменти іміджевої політики на зовнішньому ринку. Вже у 2021 році, на думку керівництва компанії, вона стикнеться з дефіцитом потоку туристів та змушена буде шукати шляхи посилення цифрових комунікацій. Ключова роль у цьому процесі має бути відведена альтернативним технологіям технологій digital-реклами.

Основні напрямки підвищення конкурентоспроможності туристичного оператора «Орбіта» наведено на рис. 3.1.

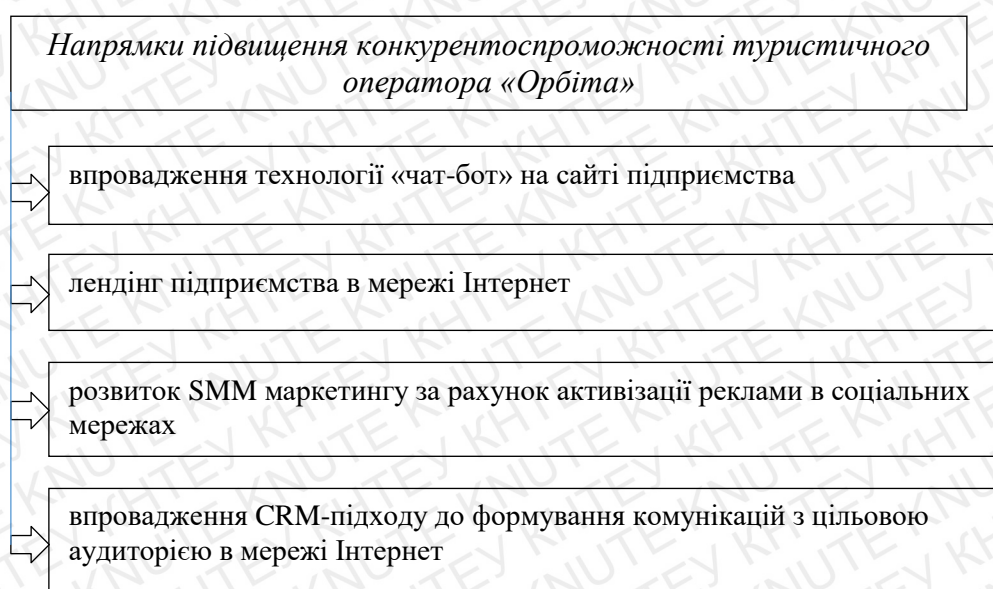


Рис. 3.1. Напрямки підвищення конкурентоспроможності туристичного оператора ТОВ «Орбіта»

Джерело: розроблено автором

Характеризуючи можливості використання наведених на рис. 3.1

напрямків підвищення конкурентоспроможності відмітимо, що на сьогодні туроператор ТОВ «Орбіта», як було зазначено у розділі 2, використовує в якості рекламних засобів формування іміджу власний сайт.

Технологія чат-бот зарекомендувала себе з позитивного боку. Для впровадження цієї технології туристична компанія ТОВ «Орбіта» має усі необхідні передумови (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Концептуальна схема впровадження технології «чат-бот» для посилення іміджу туроператора «Орбіта» в мережі Інтернет

Представлення технології «чат-бот»	Завдання, які буде вирішувати «чат-бот»	Найвні ресурси для виконання кожного завдання	Очікувані результати від реалізації завдань впровадження «чат-бот»
Розробка автоматичного бота підтримки, який буде відповідати на типові питання відвідувачів сайту	Скорочення часу для отримання необхідної інформації	Сайт підприємства, залучення команди розробників	Зниження витрат на телефонні комунікації, зростання рівня обізнаності цільової аудиторії про туристичні послуги компанії
	Можливість формування діалогу, спрямованого на розширення воронки продажів	Залучення бізнес-аналітиків, які можуть написати скрипти для формування діалогів	Зростання кількості результативних контактів, що сприятиме збільшенню продажів турпослуг
	Отримання інформації про відвідувачів сайту, яку можна використати для інших засобів didgital-реклами	Для групування отриманої інформації підприємству потрібно впровадити CRM-систему	Додаткова інформація, зокрема – тел.номер, емейл, які отримані чат-ботом, можуть бути використані для реклами у соціальних мережах

Джерело: розроблено автором

Важливо також навести можливий варіант візуалізації чат-боту, який пропонується впровадити на підприємстві. З цією метою було використано платформу Bizage, яка дозволяє створювати різноманітні MockUp (макети) для технологічних рішень. Зразок MockUp чат-боту наведено на рис. 3.1.

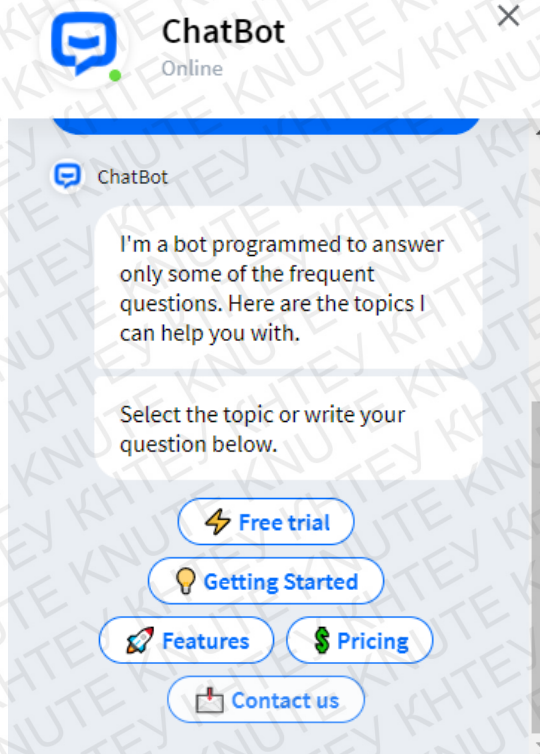


Рис. 3.1. Зразок MockUp чат-боту для впровадження на сайті ТОВ «Орбіта»

Джерело: розроблено автором

Як бачимо, чат-бот буде виконувати функцію пасивної інтернет-реклами для досліджуваного підприємства. Основними категоріями, відносно яких буде надаватися інформація, пропонується обрати такі: можливі варіанти туристичних напрямків, варіанти умов отримання туристичних послуг, особливості трансферу та інші умови (у т.ч. стандартні ціни).

Наступним важливим засобом посилення конкурентоспроможності, який дозволить значно посилити конкурентний статус підприємства, є впровадження технології лендінгової сторінки. В онлайн-маркетингу лендінг являє собою сторінку, спеціально розроблену під маркетингову кампанію для генерації і конвертації трафіку. В цьому представленні домашня сторінка сайту не може

вважатися лендінгом, оскільки вона не створена з метою отримання трафіку від конкретної рекламної кампанії. Основні характеристики лендингової сторінки для рекламування послуг підприємства ТОВ «Орбіта» наведено у табл. 3.2.

Таблиця 3.2

Основні характеристики лендингової сторінки для рекламування туристичних послуг ТОВ «Орбіта»

Параметри	Поточний веб сайт ТОВ «Орбіта»	Проектowana лендінгова сторінка для реклами в Інтернет
Кількість сторінок	> 1	односторінковий формат
Інформація	Вся інформація, яка може знадобитися відвідувачам	Деталі по конкретним видам туристичних послуг
Функціональність	Може мати численні модулі та функції	Буде складатися тільки з тексту, зображень, СТА-кнопок та лід-форми
Навігація	Доступні всі сторінки	Буде мати обмежену навігація
Мета	Представлення компанії і її місії, продаж товарів і послуг	Генерація лідів в Інтернет

Джерело: розроблено автором

Зразок лендингової сторінки, яку планується використовувати для лідогенерації, наведено на рис. 3.2.

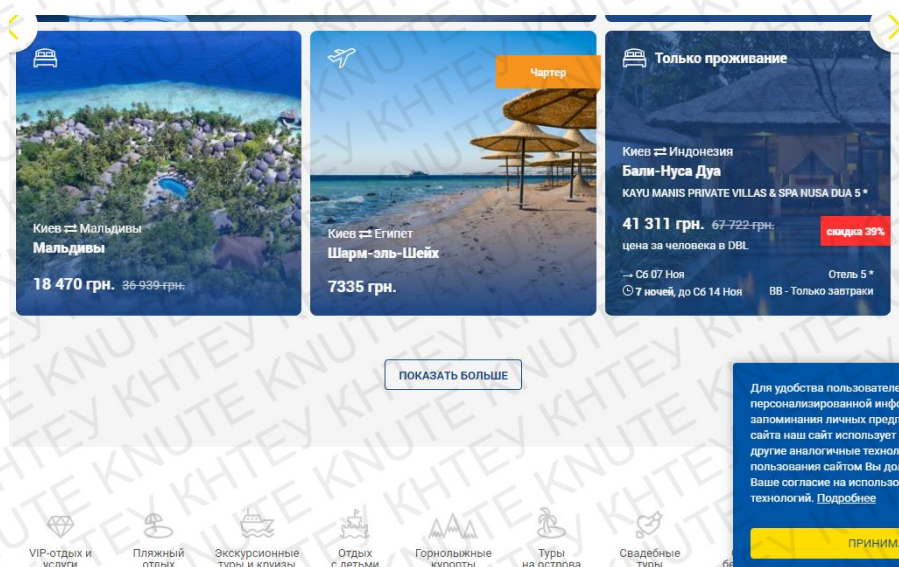


Рис. 3.2. Зразок лендінгової сторінки, яку планується використовувати для лідогенерації ТОВ «Орбіта»

Джерело: складено автором

Лендінгова сторінка містить набір туристичних напрямків (пропонуємо на ній відображати гарячі або ексклюзивні тури), за якими можливо здійснювати стимулювання попиту на інші супутні туристичні продукти. Для забезпечення лендінгу варто використовувати контекстну рекламу в Інтернет або email-розсилки. Лендінгова сторінка буде призначена для опису лише основних пропозицій туристичних послуг компанії.

Лендінгова сторінка має бути підключена також і до сайту, аби вона виділяла конкретні важливі елементи, орієнтовані на конверсію. Проте, на ній не планується розміщення кнопок навігації або інших посилань. Основною метою даної сторінки буде посилення іміджу та зростання кількості потенційних клієнтів.

З метою реалізації наведених заходів було сформовано програму впровадження CRM-системи (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Програма впровадження CRM-системи та заходів SMM-реклами

Мета реалізації програми впровадження CRM-системи та заходів SMM-реклами	Завдання	Строки впровадження	Очікувані результати
1	2	3	3
Впровадження засобів посилення рекламного інформаційного впливу на цільову аудиторію в мережі Інтернет	1. Формування проєкту бази даних (БД) для акумулювання інформації про потенційних клієнтів та відвідувачів сайту, лендінгової сторінки і соціальних мереж	Січ-Лют. 2021р.	Розширення воронки продажів послуг за рахунок зростання лідогенерації
	2. Конфігурування CRM-системи Bitrix24 за вимогами підприємства	Лют - Бер. 2021р.	
	3. Розробка інтеграції (взаємодії) між Bitrix24 та сайтом, лендінговою сторінкою і соц.мережами LinkedIn та FaceBook	Лют - Бер. 2021р.	
Впровадження програм лояльності для споживачів туристичних послуг за рахунок розробки особистого кабінету	1. Розробка проєкту особистого кабінету	Січ-Лют. 2021р.	Посилення рівня лояльності до бренду підприємств а
	2. Розробка механізмів пуш-нотифікацій в особистому кабінеті користувачів	Лют - Бер. 2021р.	
	3. Тестування та запуск особистого кабінету в роботу	Лют - Бер. 2021р.	

Джерело: розроблено автором

Для посилення рекламного впливу на формування конкурентного статусу туристичного оператора варто використати сторінки в соціальних мережах. Однак, для посилення результативності управління їх контентом, а також для збору інформації від чат-боту та лендінгової сторінки, пропонується впровадити невелику CRM-систему Bitrix24, яка буде інтегрована як із сайтом, так і з API-інтерфейсами соціальних мереж (SMM-реклама). Пропонується для інтеграції з Bitrix24 обрати такі соціальні мережі як LinkedIn та FaceBook, оскільки саме вони на сьогодні концентрують досить значну цільову аудиторію потенційних споживачів туристичних послуг.

У CRM-системі повинна бути розроблена опція «Особистий кабінет». Завдяки реєстрації, кожен з клієнтів компанії матиме можливість індивідуального доступу до знижок на різні туристичні напрямки та іншим механікам сайту по заданому логіну та пароллю. Індивідуальний доступ також необхідний для підтримки зворотного зв'язку зі споживачами, завдяки якій буде відбуватися контроль роботи і оптимізація сайту.

Спілкування і взаємодія зі споживачем через соціальні мережі LinkedIn та FaceBook сприятиме отриманню зворотного зв'язку про туристичні послуги. Завдяки цьому відкривається можливість своєчасного реагування на запити цільової аудиторії.

Для формування програми реалізації заходів з підвищення конкурентоспроможності туристичного оператора необхідно також визначити основні її інструменти. Виходячи з обґрунтованих пропозицій до можливостей впровадження альтернативних засобів цифрової реклами, найбільш оптимальними інструментами для просування туристичних послуг та посилення конкурентного статусу турфірми варто визначити наступні: 1) SEO сайту та лендінгової сторінки в мережі Інтернет; 2) активізація нотифікацій у соціальних мережах; 3) розсилки повідомлень у формі пуш-нотифікацій в особистому кабінеті програми лояльності (планується у 1кв 2021-го року завершити розробку особистого кабінету користувача); 4) розміщення контекстної реклами на Інтернет-ресурсах, що стосуються ринку туристичних

послуг.

Було розроблено програму просування туристичних послуг та закріплення позитивного іміджу туроператора на 2021 р. (табл. 3.4)

Таблиця 3.4

Програма просування туристичних послуг та закріплення позитивного іміджу туроператора ТОВ «Орбіта» у 2021 році

Засоби рекламування	Періодичність розміщення реклами	2021 рік (Кількість розміщень рекламних звернень)											
		січень	лютий	березень	квітень	травень	червень	липень	серпень	вересень	жовтень	листопад	грудень
SEO сайту підприємства	1 раз на 2 тижні здійснювати підняття рейтингу	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
SEO лендінгової сторінки	2 рази на тиждень здійснювати підняття рейтингу	-	-	-	8	8	8	8	8	8	8	8	8
Розміщення нотифікацій у Facebook	1 раз на тиждень здійснювати публікацію	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
Розміщення нотифікацій у LinkedIn	2 рази на тиждень здійснювати публікації на сторінках CEO та COO	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
Надсилання персональних повідомлень в особистому кабінеті сайту	1 раз на 2 тижні здійснювати розсилку	-	-	-	2	2	2	2	2	2	2	2	2
Розміщення банерної реклами	Оновлення інформації на банерах 1 раз на місяць	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1

Джерело: розроблено автором

Наступним кроком є формування фінансування запропонованих заходів просування та бюджету інвестицій у розвиток цифрових технологій підвищення іміджу туроператора. З цією метою було використано показники розцінок на

роботи на послуги діджиталізації, а також середньоринкові показники вартості розміщення рекламних повідомлень в Інтернет. Бюджет заходів наведено у табл. 3.5.

Таблиця 3.5

Бюджет витрат на заходи просування туристичного оператора

ТОВ «Орбіта» у 2021 році

Засоби рекламування	Пояснення витрат	Загальна кількість розміщень рекламних повідомлень на рік, разів	Вартість розміщення реклами, грн.	
			Ціна за 1 розміщення, грн/од	Загальна сума на 2021 рік, грн
SEO сайту підприємства	Взяті середньоринкові розцінки по послугам SEO	24	2600	62400
SEO лендінгової сторінки	Взяті середньоринкові розцінки по послугам SEO	72	2350	169200
Надсилання персональних повідомлень в особистому кабінеті сайту	Визначено на основі собівартості 1 год. Контент-менеджера (4 год. година на 1-ну нотифікацію). Вартість 1 години 450 грн.	18	1800	32400
Розміщення банерної реклами	Взяті середньоринкові розцінки по послугам SEO	12	1250	15000
Розміщення нотифікацій у Facebook	Визначено на основі собівартості 1 год. Контент-менеджера (2 години на 1-ну публікацію). Вартість 1 години 450 грн.	48	900	43200
Розміщення нотифікацій у LinkedIn	Визначено на основі собівартості 1 год. Контент-менеджера (1-на година на 1-ну публікацію). Вартість 1 години 450 грн.	48	450	21600
<i>РАЗОМ</i>		222	<i>x</i>	343800

Джерело: розроблено автором

Таким чином, на основі проведених розрахунків було визначено, що

бюджет рекламної кампанії у 2021 році складе 343,8 тис.грн. Однак, також ще варто визначити вартість інвестицій у впровадження альтернативних інструментів цифрової реклами, які були обґрунтовані в попередньому питанні. Оцінка бюджету інвестицій наведена у табл. 3.6.

Таблиця 3.6

Бюджет інвестицій на впровадження цифрових технологій у підвищення іміджу туристичного оператора «Орбіта» у 2021 році

Напрямок	Завдання	Кількість годин, од.	Вартість 1 год роботи (грн/год)	Сума, грн
1	2	3	4	5
Впровадження CRM-системи Bitrix24	1. Формування проекту бази даних (БД) для акумулювання інформації про потенційних клієнтів та відвідувачів сайту, лендингової сторінки і соціальних мереж	26	700	18200
	2. Конфігурування CRM-системи Bitrix24 за вимогами підприємства	18	700	12600
	3. Розробка інтеграції (взаємодії) між Bitrix24 та сайтом, лендинговою сторінкою і соц.мережами LinkedIn та FaceBook	56	1050	58800
Впровадження програм лояльності для споживачів ІТ-послуг за рахунок розробки особистого кабінету	1. Розробка проекту особистого кабінету	40	700	28000
	2. Розробка механізмів пуш-нотифікацій в особистому кабінеті користувачів	82	1050	86100
	3. Тестування та запуск особистого кабінету в роботу	24	1050	25200
Розробка чат-боту та лендингової сторінки	1. Збір вимог та формування Use Case та User stories, ERD-діаграм	36	700	25200
	2. Проведення розробки	90	1050	94500
	3. Тестування та запуск в роботу	15	1050	15750
РАЗОМ		287	x	364500

Джерело: розроблено автором

На основі проведених розрахунків було визначено, що бюджет

інвестиційних витрат на впровадження цифрових технологій у підвищення іміджу туристичного оператора у 2021 році складе 364,5 тис.грн.

Отже, у даному питанні було обгрунтовано напрями підвищення конкурентоспроможності туристичного оператора «Орбіта» з використанням сучасних цифрових платформ та підходів до пошукової оптимізації в інтернет, активізації рекламної діяльності ТОВ «Орбіта» в соціальних мережах. Було запропоновано для підприємства повністю відмовитися від фізичних івентів та розглянути варіанти організації лендингової реклами, впровадженн чат-боту та CRM-системи для посилення лідогенерації і зростання рівня лояльності цільової аудиторії. Для посилення результативності управління їх контентом, а також для збору інформації від чат-боту та лендингової сторінки, пропонується впровадити невелику CRM-систему Vitrix24, яка буде інтегрована як із сайтом, так і з API-інтерфейсами соціальних мереж (SMM-реклама). Пропонується для інтеграції з Vitrix24 обрати такі соціальні мережі як LinkedIn та FaceBook, оскільки саме вони на сьогодні концентрують досить значну цільову аудиторію потенційних споживачів туристичних послуг.

3.2. Обгрунтування ефективності програми з удосконалення управління конкурентоспроможністю туристичного оператора ТОВ «Орбіта»

Оцінка ефективності запропонованих заходів базується на визначенні потенційних доходів та можливих витрат за умов врахування запропонованих напрямків. Витрати на реалізацію окремих заходів підвищення конкурентоспроможності наведено в питанні 3.1. Зведені витрати по програмі відображено в табл. 3.7.

На 2021 рік передбачено програмою підвищення конкурентоспроможності здійснити витрати в обсязі 708,3 тис. грн. Відповідно до понесених витрат підприємство також має змогу отримати і приріст доходів від реалізації туристичних послуг.

Витрати на реалізацію окремих елементів програми підвищення конкурентоспроможності туроператора «Орбіта» у 2021 році

Витрати по елементах програми удосконалення стратегії міжнародної інтеграції	Значення, тис. грн.
Заходи просування туристичного оператора ТОВ «Орбіта» у 2021 році	343,8
Впровадження цифрових технологій у підвищення іміджу туристичного оператора «Орбіта»	364,5
Загальна вартість впроваджуваних заходів	708,3

Джерело: розроблено автором

Проведемо розрахунок економічного ефекту від впровадження запропонованих заходів з підвищення конкурентоспроможності, для цього скористаємося наступною формулою:

$$E_e = \text{ПР}_{\text{зах}} - \text{ПР}_{\text{без_зах}} \quad (3.1)$$

де E_e – економічний ефект від реалізації запропонованих заходів з програми підвищення конкурентоспроможності,

$\text{ПР}_{\text{зах}}$ – обсяг операційного прибутку, який отримувався в підприємством без врахування заходів з удосконалення організації міжнародних туристичних операцій;

$\text{ПР}_{\text{без_зах}}$ – очікуваний обсяг операційного прибутку за умови врахування заходів з удосконалення організації міжнародних туристичних операцій.

Обсяг прибутку від операційної діяльності будемо визначати наступним чином:

$$\text{ПР} = \text{Д} - \text{СВ} - \text{НВ}, \quad (3.2)$$

де ПР – операційний прибуток,

Д – прогнозні доходи від надання турпослуг,

СВ – обсяг собівартості формування туристичних послуг;

НВ – накладні витрати (адміністративні та збутові витрати).

Для визначенні можливого прибутку від реалізації туристичних послуг без врахування впровадження заходів з програми підвищення конкурентоспроможності скористаємося статистичним методом прогнозування (табл. 3.8).

Таблиця 3.8

**Прогноз прибутку від реалізації туристичних послуг ТОВ «Орбіта»
на 2020–2023 рр., тис. грн.**

Стаття	Умовні позначення	Роки			Пояснення до прогнозного розрахунку	Прогноз			
		2017	2018	2019		2020	2021	2022	2023
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	ЧД	26316	27164	32118	прогнозований обсяг визначено на основі середньорічного темпу росту	35482	39199	43305	47842
Інші операційні доходи	ІОД	344	369	413	прогнозований обсяг визначено на основі середньорічного темпу росту	452	495	542	594
Інші доходи	ІД	53	14	47	прогнозований обсяг визначено на основі середньорічного темпу росту	45	43	40	38
Разом доходи	$D = \text{ЧД} + \text{ІОД} + \text{ІД}$	26712	27548	32578	–	35979	39737	43888	48474
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	СВ	17171	24985	29112	прогнозований обсяг визначено на основі екстраполяції рівня відповідної статті витрат у доходах за 2017 р. на плановий період	32162	35531	39253	43364
Інші операційні витрати	ІОВ	7767	420	517		571	631	697	770
Інші витрати	ІВ	183	362	259		286	316	349	386
Разом витрати	$B = \text{СВ} + \text{ІОВ} + \text{ІВ}$	25122	25766	29888	–	33019	36477	40298	44520
Фінансовий результат до оподаткування	$\text{ФР} = D - B$	1591	1781	2690	–	2961	3260	3590	3955

Закінчення табл. 3.8

Стаття	Умовні позначення	Роки			Пояснення до прогнозного розрахунку	Прогноз			
		2017	2018	2019		2020	2021	2022	2023
Податок на прибуток	Пп	286	321	484	ставка податку на прибуток 18%	533	587	646	712
Чистий прибуток (збиток)	ЧП = ФР – Пп	1304	1461	2206	–	2428	2673	2944	3243

Джерело: розроблено автором

Таким чином, відповідно до проведених розрахунків, можемо сказати, що у 2020–2023 роках не буде спостерігатися суттєвого приросту показника операційного прибутку, якщо підприємство не впровадить зміни у механізм організації туристичних операцій.

На 2020 рік прогнозний обсяг операційного прибутку становитиме 2428 тис. грн, у 2021 році – 2673 тис. грн, у 2022 році – 2944 тис. грн, у 2023 році 3243 тис. грн.

Далі нам необхідно спрогнозувати перспективні обсяги прибутку. Для цього потрібно обґрунтувати, яким чином запропоновані заходи відобразяться на доходах, собівартості та накладних витратах у 2021–2023 рр. Цільові параметри для обґрунтування прогнозного розміру наведених показників наведено в табл. 3.9.

Таблиця 3.9

Цільові параметрів показників за умови підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Орбіта» на 2021–2023 роки

Показник	Вплив заходів на показник	Рівень впливу
Дохід від надання туристичних послуг, тис. грн.	Підвищення конкурентоспроможності дозволить пришвидшити темпи зростання доходів	зростання до 10%
Собівартість надання туристичних послуг, тис. грн.	За рахунок зростання іміджу та удосконалення взаємодії з клієнтами рівень собівартості послуг може скоротитися на 5 %	темпи приросту мають знизитися на 5%
Інші операційні витрати, тис. грн.	Відбудеться зростання витрат на впровадження пропозицій, обґрунтованих у питанні 3.1	+708,3 тис. грн.

Джерело: розроблено автором

Впровадження запропонованих заходів з підвищення

конкурентоспроможності дасть можливість підвищити рівень продуктивності роботи персоналу, – як наслідок – очікується зростання обсягу продажів турів.

Враховуючи, що середньорічний темп росту обсягу продажів турів становить 1,216, то можна припустити, що максимальний приріст продажів турів без впливу на структуру ринку може скласти 10 %, тобто результуючий темп росту складе:

$$\text{Тр_дох} = 1,104 \times (100 \% + 15 \%) : 100 \% = 1,270$$

Також впровадження заходів має призвести до зниження темпів росту собівартості надання туристичних послуг за рахунок зростання продуктивності роботи персоналу після впровадження системи мотивації праці.

Прогнозні розрахунки прибутку з урахуванням запропонованих заходів наведено в табл. 3.10.

Таблиця 3.10

Прогноз прибутку від реалізації послуг туристичного оператора «Орбіта» на 2020–2023 роки з урахуванням покращень, тис. грн.

Стаття	Умовні позначення	Роки			Пояснення до прогностного розрахунку	Прогноз			
		2017	2018	2019		2020	2021	2022	2023
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	ЧД	26316	27164	32118	прогностний обсяг визначено на основі середньорічного темпу росту	40805	45079	49801	55018
Інші операційні доходи	ІОД	344	369	413	прогностний обсяг визначено на основі середньорічного темпу росту	452	495	542	594
Інші доходи	ІД	53	14	47	прогностний обсяг визначено на основі середньорічного темпу росту	45	43	40	38
Разом доходи	Д = ЧД + ІОД + ІД	26712	27548	32578	–	41302	45617	50384	55650

Закнічення табл. 3.10

Стаття	Умовні позначення	Роки			Пояснення до прогнозного розрахунку	Прогноз			
		2017	2018	2019		2020	2021	2022	2023
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	СВ	17171	24985	29112	прогнозний обсяг визначено на основі екстраполяції рівня відповідної статті витрат у доходах за 2017 р. на плановий період	35137	38817	42883	47375
Інші операційні витрати	ІОВ	7767	420	517		656	1434	801	885
Інші витрати	ІВ	183	362	259		329	363	401	443
Разом витрати	$V = СВ + ІОВ + ІВ$	25122	25766	29888	–	36122	40614	44086	48704
Фінансовий результат до оподаткування	$ФР = Д - В$	1591	1781	2690	–	5179	5003	6298	6946
Податок на прибуток	Пп	286	321	484	ставка податку на прибуток 18%	932	900	1134	1250
Чистий прибуток (збиток)	$ЧП = ФР - Пп$	1304	1461	2206	–	4247	4102	5164	5696

Джерело: розроблено автором

Як свідчать дані табл. 3.10, відповідно до проведених розрахунків, можемо сказати, що у 2021–2023 роках буде спостерігатися приріст показника операційного прибутку за умови впровадження змін у механізм організації туристичних операцій.

На 2021 рік прогнозний обсяг операційного прибутку становитиме 4102 тис. грн, у 2022 році – 5164 тис. грн, у 2023 році – 5696 тис. грн.

Для розрахунку економічного ефекту від впровадження запропонованих заходів знайдемо різницю між перспективним та ретроспективним прогнозами операційного прибутку (рис. 3.3)

Таким чином, в даному питанні було здійснено прогнозування економічного ефекту від впровадження заходів з підвищення конкурентоспроможності. На 2021 рік передбачено програмою підвищення конкурентоспроможності здійснити витрати в обсязі 708,3 тис. грн. У 2021 році обсяг операційного прибутку зросте на 1429 тис. грн. порівняно з параметрами

ретроспективного прогнозу.

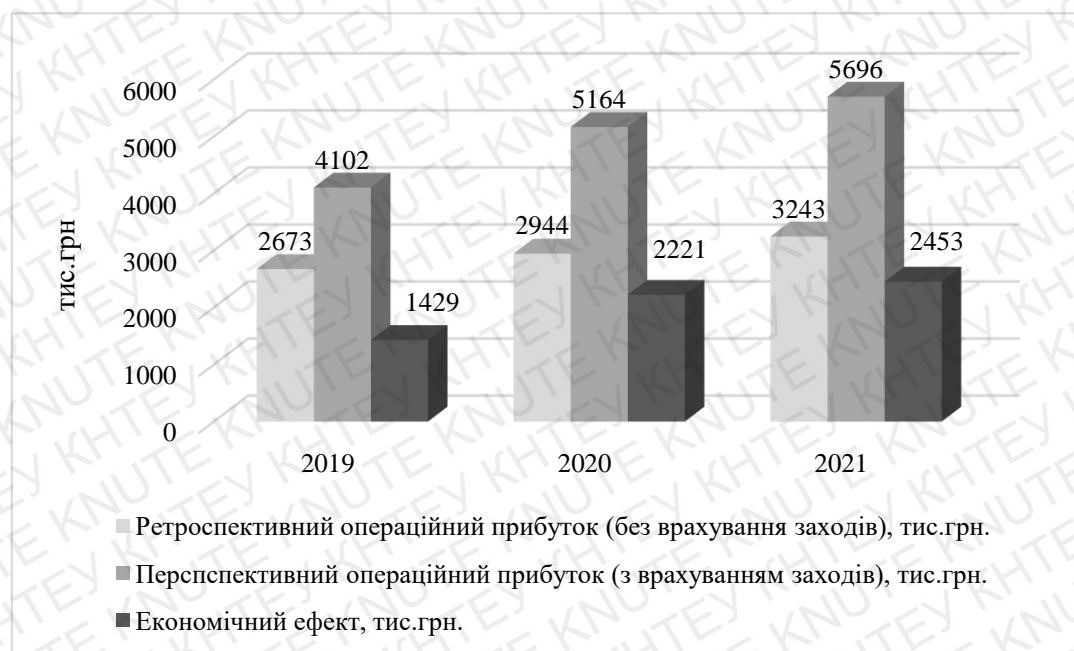


Рис. 3.3. Динаміка економічного ефекту від впровадження запропонованих заходів на 2021-2023 роки

Джерело: розроблено автором

Отже, у 2022 році економічний ефект від впровадження запропонованих заходів становитиме 2221 тис. грн, у 2023 році – 2453 тис. грн.

Висновки до розділу 3

За результатами формування заходів підвищення конкурентоспроможності туроператора «Орбіта» можна сформулювати такі висновки:

1. Було запропоновано для підприємства повністю відмовитися від фізичних івентів та розглянути варіанти організації лендінгової реклами, впровадженн чат-боту та CRM-системи для посилення лідогенерації і зростання рівня лояльності цільової аудиторії. Для посилення результативності управління їх контентом, а також для збору інформації від чат-боту та лендінгової сторінки, пропонується впровадити невелику CRM-систему Bitrix24, яка буде інтегрована як із сайтом, так і з API-інтерфейсами соціальних

мереж (SMM-реклама). Пропонується для інтеграції з Bitrix24 обрати такі соціальні мережі як LinkedIn та FaceBook, оскільки саме вони на сьогодні концентрують досить значну цільову аудиторію потенційних споживачів туристичних послуг.

2. На 2021 рік передбачено програмою підвищення конкурентоспроможності здійснити витрати в обсязі 708,3 тис. грн. У 2021 році обсяг операційного прибутку зросте на 1429 тис. грн. порівняно з параметрами ретроспективного прогнозу. У 2022 році економічний ефект від впровадження запропонованих заходів становитиме 2221 тис. грн, у 2023 році – 2453 тис. грн.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

За результатами дослідження особливостей управління конкурентоспроможністю туроператора «Орбіта» можна сформулювати такі висновки:

1. При визначенні терміну «конкурентоспроможність підприємства туристичного бізнесу» присутня певна різноспрямованість наукових поглядів. Однак, все ж таки, узагальнюючи усі підходи, можна зробити висновки про те, що конкурентоспроможність турфірми - це її здатність випереджати суперників з використанням своїх переваг для досягнення поставлених цілей у процесі здійснення діяльності на ринку туристичних послуг.

2. Туристична галузь, як одна з найбільш динамічних, є дуже чутливою до геополітичних зрушень. Для вітчизняного ринку туристичних послуг характерним є агресивне зовнішнє середовище в зв'язку з волатильністю валюти і недобросовісною конкуренцією. Ці фактори перешкоджають розвитку окремих туристичних компаній і всієї галузі в цілому. Саме тому необхідним постійний аналіз зовнішнього і внутрішнього середовища, коригування стратегічних цілей і середньострокових планів підприємства. Запропонований в роботі алгоритм управління конкурентоспроможністю дозволяє виявити місце туристичних підприємств на ринку і, як наслідок, проаналізувати конкурентні переваги і недоліки, визначити можливості та загрози для врахування при формуванні стратегії розвитку і вибору сегмента ринку, на якому дане підприємство ставить цілі стати лідером. Це дозволяє провести коректну реструктуризацію туристичного продукту, спланувати оптимізацію бізнес-процесів по заданих напрямках. Стрімкий розвиток технологій, в тому числі і цифрових, збільшити швидкість зміни бізнес-процесів, що в свою чергу скорочує час для формування відповідної реакції на зміни.

3. Аналіз основних показників діяльності туристичного оператора свідчить про зростання загальної результативності його роботи впродовж останніх 3-х років. Основним чинником зростання доходів ТОВ «Орбіта» у 2018-2019 рр. було збільшення виручки від надання туристичних послуг на

4953,9 тис.грн або на 18,2%. Це було зумовлене, в першу чергу, зростанням обсягу діяльності туристичного оператора за рахунок розширення туристичних потоків у сфері виїзного туризму та відновлення ринку туристичних послуг після кризи 2014-2017 рр. Найбільш популярним був туристичний напрямок до Туреччини. Попри зниження обсягів реалізації турів за даними напрямком у 2017 році (на 6%), у 2018-2019 роках можна було спостерігати суттєвий приріст реалізації турів до Туреччини на 46%. Основною причиною такої ситуації були знижки на тури до Туреччини для українських туристів у 2019 році.

4. Проведений факторів формування конкурентного потенціалу «Орбіта» дав можливість виділити ряд їх особливостей. Основними елементами внутрішніх інтернет-комунікацій підприємства є матеріальне та нематеріальне стимулювання, соціальна відповідальність та наявність CRM-системи з відслідковуванням задач. В якості матеріального стимулювання використовується гнучка система оплати праці з преміюванням за результатами роботи. В якості нематеріальної мотивації застосовується проведення таких заходів як корпоративні семінари, бізнес-тренінги для підвищення кваліфікації, участь персоналу у прийнятті рішень. Працівники підприємства мають право голосувати у процесі прийняття рішень по розробці та впровадженні нових туристичних продуктів. З метою забезпечення соціальної відповідальності на підприємстві створено фонд підтримки працівників підприємства. Для цього з прибутку підприємства щоквартально відраховується 5%. Кошти даного фонду можуть бути використані для проведення корпоративів, покриття витрат на медичне страхування працівників. Основними елементами інтернет-комунікацій туристичного оператора в соціальних мережах є такі: веб-сайт; сторінки у соціальних мережах; заходи пошукової оптимізації та SMM-маркетингу. Найбільша питома вага у витратах на комунікації в Інтернет належала заходм з підтримки корпоративного Web-серверу. Заходи інтернет-маркетингу полягають безпосередньо у проведенні прямого діалогу з наявними та потенційними клієнтами.

5. Проаналізовано особливості формування конкурентного потенціалу

туристичного оператора. Синтетичним показником рівня конкурентного потенціалу є показник середньозваженої оцінки якості туристичних послуг, які представлені на сайті та у соціальних мережах. Орбіта поступається майже усім своїм конкурентам в оцінці зовнішнього конкурентного потенціалу. За рівнем інтегральної оцінки зовнішнього конкурентного потенціалу Орбіта випереджає лише туристичного оператора «Діліжанс Тревел». Експертна оцінка ефективності формування конкурентного потенціалу туристичного оператора в Інтернет становить 3,5 бали з 5-ти, тобто туристичний оператор має значні резерви (30%) підвищення ефективності формування конкурентного потенціалу за всіма напрямками. Основними елементами внутрішнього конкурентного потенціалу підприємства в Інтернет є матеріальне та нематеріальне стимулювання, соціальна відповідальність та наявність CRM-системи з відслідковуванням задач. В якості матеріального стимулювання використовується гнучка система оплати праці з преміюванням за результатами роботи. Премія нараховується щоквартально за результатами звітного періоду. В якості нематеріальної мотивації застосовується проведення таких заходів як корпоративні семінари, бізнес-тренінги для підвищення кваліфікації, участь персоналу у прийнятті рішень. Працівники підприємства мають право голосувати у процесі прийняття рішень по розробці та впровадженню нових туристичних продуктів. З метою забезпечення соціальної відповідальності на підприємстві створено фонд підтримки працівників підприємства. Для цього з прибутку підприємства щоквартально відраховується 5%. Кошти даного фонду можуть бути використані для проведення корпоративів, покриття витрат на медичне страхування працівників. Внутрішня CRM-система з відслідковуванням задач забезпечує постійний обмін інформацією між працівниками, структуроване планування завдань на підприємстві.

6. Було обгрунтовано напрями підвищення конкурентоспроможності туристичного оператора «Орбіта» з використанням сучасних цифрових платформ та підходів до пошукової оптимізації в інтернет, активізації

рекламної діяльності ТОВ «Орбіта» в соціальних мережах. Було запропоновано для підприємства повністю відмовитися від фізичних івентів та розглянути варіанти організації лендінгової реклами, впровадженн чат-боту та CRM-системи для посилення лідогенерації і зростання рівня лояльності цільової аудиторії. Для посилення результативності управління їх контентом, а також для збору інформації від чат-боту та лендінгової сторінки, пропонується впровадити невелику CRM-систему Bitrix24, яка буде інтегрована як із сайтом, так і з API-інтерфейсами соціальних мереж (SMM-реклама). Пропонується для інтеграції з Bitrix24 обрати такі соціальні мережі як LinkedIn та FaceBook, оскільки саме вони на сьогодні концентрують досить значну цільову аудиторію потенційних споживачів туристичних послуг.

7. На 2021 рік передбачено програмою підвищення конкурентоспроможності здійснити витрати в обсязі 708,3 тис. грн. У 2021 році обсяг операційного прибутку зросте на 1429 тис. грн. порівняно з параметрами ретроспективного прогнозу. У 2022 році економічний ефект від впровадження запропонованих заходів становитиме 2221 тис. грн, у 2023 році – 2453 тис. грн.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Агафонова Л.Г. Туризм, туристичний та ресторанний бізнес: ціноутворення, конкуренція, державне регулювання. К.: Знання України, 2010. с. 352
2. Архіпова О.В. Напрямки забезпечення конкурентних переваг підприємства на ринку / О.В. Архіпова // Вісник ТНЕУ, 2014. - №2. – С. 12-19
3. Бабарицька В. К. Менеджмент туризму. Туроперейтинг. Понятійно-термінологічні основи, сервісне забезпечення турпродукту : навчальний посібник. К. : Альтерпрес, 2004. 288 с.
4. Басюк Д. І. та ін. Експертно-статистична оцінка життєвого циклу дестинацій винного туризму/ Ефективна економіка/ 2015. №2. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=3930>
5. Безуглий, В.В. Сучасні тенденції розвитку ділового туризму в країнах Європейського союзу/ Вісник Львівського університету. Серія: Міжнар. відносини. 2012. № 29. С. 9-13.
6. Бейдик О. О. Рекреаційно-туристські ресурси України: Методологія та методика аналізу, термінологія, районування. К. : Київ. ун-т, 2001. 395 с.
7. Белошапка В.А. Стратегическое управление: принципы и международная практика. К.: Кондор, 2014. 315 с.
8. Бельтюков Є.А., та ін. Конкурентна стратегія підприємства: сутність та формування на основі оцінки рівня конкурентоспроможності / Є.А. Бельтюков, Л.А. Некрасова // Економіка, реалії часу, 2014. - №2 – С. 7-13
9. Ведмідь Н. Методологічні основи типізації суб'єктів санаторно-курортної діяльності. Вісник КНТЕУ. 2012. №6. С. 71-77
10. Ведмідь Н.І. Тривімірна структура системи туроперейтингу санаторно-курортними та оздоровчими підприємствами. Ефективна економіка. 2013. №5 URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=2029>
11. Виноградська А.М. Технологія туроперейтингу в системі маркетингу / А.М. Виноградська. - Київ: ЦУЛ. 2008. 284с.

12. Гаврилюк А.М. Державний маркетинг створення та промоції туристичного бренда України. Державне управління. 2013. №2. URL: <http://www.dy.nauka.com.ua/?op=1&z=672>
13. Головкова Л. С., та ін. Еволюція поведінки індивідуальних споживачів на ринку туристичних послуг у контексті поведінкової економіки. Збірник наукових праць Дніпропетровського національного університету залізничного транспорту імені академіка В. Лазаряна «Проблеми економіки транспорту». 2017. №14. С. 7-22
14. Головчан Т. І. Теоретико-методологічні підходи до визначення сутності туристичних дестинацій та управління ними. Збірник наукових праць «Торгівля і ринок України». 2014. № 7. С. 157-161.
15. Гончар В. В. Теоретичні аспекти формування конкурентних переваг / В. В. Гончар // Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності, 2016. – № 1. – С. 81-85.
16. Грабовенська С.П. Стратегія розвитку туристичного бізнесу URL: <http://joomla.spkneu.org/>
17. Дані Державної служби статистики України / офіційний сайт URL: www.ukrstat.gov.ua
18. Дехтяр Н.А. Тенденції розвитку світового ринку ділового туризму/ Проблеми економіки. 2014. № 1. С. 43-51.
19. Діденко Є.О. Модель управління конкурентоспроможністю підприємства / Є.О. Діденко // Ефективна економіка, 2017. - №5. – URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=5590>
20. Жученко В.Г. Особливості організації ділового туризму в Україні та сучасний стан його розвитку. Економіка, фінанси, право: інф.-аналіт. журнал. 2012. № 12. С. 13-15.
21. Захаренко Г. Н. Туристський потенціал регіональної дестинації та ефективність його використання в індустрії туризму (на прикладі Пермського краю): автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец.08.00.05 «Економіка та управління народним господарством (рекреація та туризм)» / Г.

Н. Захаренко. Х.. 2011. 22 с.

22. Заячківська Г.А. Ринок міжнародних туристичних послуг: конструювання категорії та класифікація. Інноваційна економіка. 2015. №1. С. 153-155

23. Зима О. Г. Ін센сив-туризм як приклад успішного менеджменту організацій. Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг. 2012. Вип. 1 (2). С. 275–282.

24. Иванова А.В. Концептуальний підхід к забезпеченню качества обслуговування в сфері туризма URL: <http://tourlib.net>.

25. Иванов Ю. Б. Конкурентні переваги підприємства: оцінка, формування та розвиток: монографія/ Х. : ІНЖЕК, 2013. 352 с.

26. Коваль О.А. Системний аналіз ділових послуг в Україні та аргументація створення бізнес-готелів в столиці URL: <http://www.sworld.com.ua/konferm2/31.pdf>

27. Козубова Н. В. Теоретичні основи та методичне забезпечення діагностики туристичного потенціалу регіонів України. Актуальні проблеми міжнародних відносин. 2014. Вип. 120(1). С. 253-263.

28. Конон Н. Є. Міжнародний бізнес-туризм: інтерпретація дефініції та перспективи розвитку у ХХІ ст. Вісник ДНУ. Серія: Світове господарство і міжнародні економічні відносини. 2012. №4. С. 181-186

29. Конон Н.Є. Тренди розвитку міжнародного туризму. Суспільство та економіка, 2013. №5. С. 71-75.

30. Конференц-сервіс в Україні URL: <http://conference-service.com.ua/>

31. Корпан О.С. Особливості сегментації ринку туристичних послуг як складової маркетингових досліджень. Вісник Хмельницького національного університету. 2015. № 3. С. 100-105

32. Кочубей Д. Оцінка ефективності функціонування сервісної системи підприємств туристичного бізнесу. Вісник КНТЕУ. 2009. №4. С. 59-66

33. Кривега Л. Д. Мировой туризм : тенденции развития. Збірник наукових праць «Гілея: науковий вісник» URL: <http://irbis-nbuv.gov.ua/>

34. Кулініч Т.В. Вплив ділового туризму на ефективне управління організацією. Економіка і суспільство. 2016. №5. С. 62-67
35. Кучинська І.В. Туризм в умовах глобальної екологічної кризи: сучасні виклики і перспективи розвитку: Збірник матеріалів міжнародної науково-практичної конференції «Стратегія розвитку туризму у 21 ст. у контексті вирішення глобальних проблем сучасності». Львів: ЛІЕТ, 2014. С.291-301.
36. Леонт'єва Ю.Ю. Дослідження можливостей використання існуючих методів оцінки конкурентоспроможності для туристичних підприємств. Науково-технічний збірник. 2016. №102. С. 499-503.
37. Любіцева О. О. Перспективи розвитку туризму в Україні. Географія та туризм. 2015. №3. С. 65-69
38. Любіцева О. О. Ринок туристичних послуг (геопросторові аспекти) : навчальний посібник. К. : Альтерпрес. 2003. 436 с.
39. Мазаракі А.А, Ведмідь Н.І. Сервісна концепція управління підприємствами санаторно-курортної сфери. Вісник КНТЕУ. 2014. №1. С. 188-195
40. Максимюк М.Н. Оцінка стану та перспективи розвитку ділового туризму в Україні. Культура народів Причорномор'я. 2017. № 234. С. 67-70.
41. Малік Л. В. Формування бренд-іміджу дестинації в реаліях сучасної України на засадах упровадження КСВ. Тернопіль : Видавничо- поліграфічний центр Тернопільського національного економічного університету “Економічна думка”. 2015. Том 21. № 1. С. 306-310.
42. Мальська М.П. Основи туристичного бізнесу. К.: Кондор, 2010. 328 с.
43. Микитин Т. М. Використання маркетингу туристичних дестинацій для просування об'єктів природно-заповідного фонду Рівненщини. Економічні науки. Серія : Регіональна економіка. 2014. Вип. 11. С. 159-166.
44. Михайліченко Г.І. Світосистемні закономірності консолідації туристичного бізнесу в умовах інноваційного розвитку. Актуальні проблеми міжнародних відносин. 2012. №4. С. 105-122

45. Музиченко-Козловська О.В. Методика оцінювання туристичного брендингу DESTINACIЙ. Національний університет “Львівська політехніка”. 2016. №5. С. 120-128
46. Музичка Є. О. Стан і тенденції розвитку ділового туризму в Україні. Економіка та держава. 2018. №1. С. 54-59
47. Офіційний сайт Асоціації ділового туризму України URL: <http://www.mice.com.ua>.
48. Офіційний сайт Державного комітету статистики URL: www.ukrstat.gov.ua
49. Офіційний сайт Світової асоціації ділового туризму (Global Business Travel Association) URL: <http://www.gbta.org/Pages/default.aspx>.
50. П'ятницька Г. Т. Управління підприємством в епоху глобалізму: монографія. К. : Логос, 2012. 568 с.
51. Петровська І.П., та ін. Підтримка конкурентоспроможності підприємства на основі розробки та вибору конкурентних стратегій в умовах системної кризи економіки / І.П. Петровська, А.О. Носов // Сучасні проблеми економіки і підприємництва, 2015. - №16. – С. 86-92
52. Про туризм: Закон України N 325/95-ВР від 15.09.95 URL: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/324/95-%D0%B2%D1%80>
53. Тарасюк Г. М. Розвиток вітчизняного туризму в контексті світових туристичних тенденцій. Науковий вісник Ужгородського національного університету. 2016. №7. С. 127-131
54. Титова Н. В. Діловий туризм в Україні: основні проблеми розвитку та шляхи їх вирішення. Економіка і менеджмент культури. 2013. № 1. С. 56-61
55. Ткаченко Т. І. Сталий розвиток туризму: теорія, методологія, реалії бізнесу: монографія. К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т. 2009. 463 с.
56. Топольник В.Г., та ін. Моделювання процесів туристичного бізнесу на прикладі турфірми «Централь» м. Донецька. ВІСНИК ДонНУЕТ. 2014. № 1(61). С. 144-162
57. Уліганець С.І. Перспективи розвитку ділового туризму. Географія та

туризм: наук. збірник. К.: Альтерпрес. 2014. №6. С. 117–122.

58. Фрей Л.В. Стан і проблеми розвитку ділового туризму: зарубіжний і вітчизняний досвід. Миколаївський національний університет імені В.О. Сухомлинського. 2017. №15. С. 51-56

59. Цибульський В.О. Дослідження сутності попиту та пропозиції на ринку туристичних послуг та факторів впливу на них. Економіка. Управління. Інновації. 2015. №4. С. 58-65.

60. Черепанова А.В. Бізнес-готель як елемент інфраструктури ділового туризму. Розвиток сталого туризму: виклики і можливості для туристичного та готельно-ресторанного бізнесу: матеріали круглого столу та студентської науково- практичної конференції (м. Одеса, 12 квітня 2017 р.). Одеський національний економічний університет. Одеса: ОНЕУ, 2017. С. 162–166.

61. Шамара І. М. Теоретичні підходи до визначення поняття "туризм", його сутність та роль на сучасному етапі. Вісник Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна. Серія. 2016. № 5. С. 167-170

62. Hysyk R., Jackson R. Management of Trade and sell / with English. S. Inform. Ed. dom "Fyly" 2010. 368 p.

63. Mazaraki A. Semantic modeling of service management of sanatorium resort and health enterprise. The economic analisis journal. 2013. № 7-8.

УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА ТУРИСТИЧНОГО БІЗНЕСУ

ГАНАГА А., 2 курс (ОС «магістр») ФРГТБ КНТЕУ,

Спеціальність 073 «Менеджмент», спеціалізація «Туристичний та курортно-рекреаційний менеджмент»

У статті обґрунтовано теоретичні засади до визначення змісту поняття «конкурентоспроможність підприємства туристичного бізнесу». Наведено характеристику основних сутнісних ознак формування конкурентоспроможності туристичних підприємств. Проведено аналіз основних показників, що виражають інтенсивність конкуренції на світовому та вітчизняному ринку туристичних послуг. Визначено теоретичні засади управління конкурентоспроможністю туристичних підприємств.

The article substantiates the theoretical principles for determining the content of the concept of "competitiveness of the tourism business". The characteristic of the basic essential signs of formation of competitiveness of the tourist enterprises is resulted. The analysis of the main indicators expressing the intensity of competition in the world and domestic market of tourist services is carried out. Theoretical bases of management of competitiveness of tourist enterprises are defined.

Актуальність теми дослідження полягає у тому, туристичні послуги як керовані процеси перебувають під впливом зовнішнього середовища, основною частиною якої є конкуренція. А це означає, що при виробленні управлінських рішень туристичний менеджмент враховує вплив конкуренції. За своєю природою управлінське рішення залежить від цілого ряду чинників (вартість туру, сезон, комплект послуг, види транспорту, категорія туристичних послуг та ін.), однак вплив конкуренції є одним з найбільш суттєвих факторів розвитку туристичного бізнесу. Поширеність конкуренції є причиною наявності в науковому та практичному обороті безлічі її визначень.

Метою статті є дослідження теоретико-методичних засад забезпечення конкурентоспроможності підприємства туристичного бізнесу.

Проблематикою формування конкурентоспроможності та оцінювання конкурентного потенціалу на підприємствах туристичного бізнесу займалися різні автори, серед яких варто виділити таких як Головова Л. С. [1], Демчук Н.І., Донських А.С., Ясинський В.М. [2], Діденко Є.О. [3], Латишев К.О. [6], Леонт'єва Ю.Ю. [7], Микитин Т. М. [8], Петровська І.П., Носов А.О. [9], Поліщук І.І., Гудима Н.В. [10], Полковниченко С. О., Мурай А. О. [11], Тимчишин-Чемерис Ю. В.[12], тощо. Проте, в сучасних умовах посилення конкурентної боротьби та перегляду механізмів функціонування туристичного бізнесу в умовах COVID-19 досить відчутно зростає науковий інтерес до оцінки інноваційних підходів в управлінні конкурентоспроможністю підприємств туристичної сфери.

Розкриваючи завдання наукового дослідження, варто спочатку сконцентрувати увагу на уточненні змісту поняття «формування конкурентоспроможності підприємства» (табл. 1).

Таблиця 1

Наукові підходи до визначення змісту формування конкурентоспроможності підприємства туристичного бізнесу

Автор	Визначення
1	2

продовження табл. 1

Головкова Л. С. [1]	можливість формування заходів зростання рівня протидії конкурентам, зміцнення конкурентних позицій підприємства туристичного бізнесу на ринку (в першу чергу – частка ринку, що воно займає).
Демчук Н.І., Донських А.С., Ясинський В.М. [2]	здатність реалізації переваг підприємства туристичного бізнесу відносно інших готелів-конкурентів всередині національної економіки та за її межами.
Діденко Є.О. [3]	реальна і потенціальна здатність підприємств туристичного бізнесу до функціонування в умовах відкритого ринку, що забезпечується формуванням ними своїх конкурентних позицій, враховуючи вплив факторів зовнішнього та внутрішнього середовища
Латишев К.О. [6]	спроможність роботи готелю в динамічному конкурентному середовищі, здатність до формування заходів з утримання конкурентних переваг у незмінному стані або з позитивною динамікою зростання.
Леонт'єва Ю.Ю. [7]	спроможність підприємства туристичного бізнесу до розробки, виготовлення, збуту та обслуговування в конкретних сегментах ринку туристичних послуг
Микитин Т. М. [8]	динамічний стан підприємства туристичного бізнесу, що визначається рівнем сприйняття то популярності пропонуваних ними туристичних послуг, здатністю до ефективного управління процесами туристичного оперейтингу.
Петровська І.П., Носов А.О. [9]	можливість підприємства туристичного бізнесу протистояти своїм конкурентам у визначених економічних умовах, враховуючи обмежений ресурсний потенціал
Поліщук І.І., Гудима Н.В. [10]	здатність підприємства туристичного бізнесу до дій, які визначають становище останнього на відповідному ринку. Цей комплекс дій містить як характеристики конкурентного статусу готелю, так і чинники, які формують економічні умови надання туристичних послуг

Джерело: [1, 2, 3, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12]

Наведені вище визначення доповнюють одне одного, тому що кожний з авторів розглядає поняття формування конкурентоспроможності під власним кутом зору. Формування конкурентоспроможності можна розглядати як процес впровадження комплексу заходів, що дозволяють досягти конкурентних переваг та посилити конкурентні позиції підприємства на ринку.

На думку ряду науковців [1-3, 6-12], для туристичної галузі найбільш адекватним виявляється наступне визначення конкуренції у туристичній галузі: це «економічний процес взаємодії, взаємозв'язку і боротьби, комунікацій суб'єктів ринку туристичних послуг в процесі створення, збуту і споживання туристичних продуктів».

Важливим індикатором формування інтенсивності конкурентної боротьби на світовому ринку туристичних послуг є показник міжнародних туристичних прибуттів. Туристичні прибуття формують ємність ринку та слугують її індикатором. Згідно з даними Всесвітньої туристичної організації, опублікованими в «Барометр міжнародного туризму UNWTO, 2019» [1, с. 1], надходження від міжнародного туризму продовжували тренди до зростання 2018 р. (рис. 1).

Серед регіонів, найбільше зростання туристичних прибуттів в 2019 р. було

1	2	3	4	5	6	7	8	9
Кількість суб'єктів туристичної діяльності, од	1833	529	1243	61	1867	538	1259	70
Середньооблікова кількість штатних працівників, осіб	8934	4809	3934	191	9120	4826	4064	230
мають вищу або середню спеціальну освіту в галузі туризму	3531	1787	1665	79	3657	1879	1708	70
жінки	6548	3406	3008	134	6580	3450	3016	114
особи до 30 років	2192	1333	816	43	1984	1176	776	32
Дохід від надання туристичних послуг (без ПДВ, акцизного податку й аналогічних обов'язкових платежів), млн.грн	21069,3	20307,5	715,2	46,5	31948,7	31161,0	744,0	43,7

Джерело: [5]

Зі статистичних даних можна спостерігати, що показники динаміки туристичних потоків в цілому по Україні мали неоднозначні тенденції зміни впродовж 2010–2019 рр. Варто зазначити певну спрямованість у процесах зміни ситуації для ринку туристичних послуг впродовж 2017-2019 рр., які характеризують стабільну тенденцію у зростанні як чисельності іноземних туристів, які навідували територію України, так і чисельності внутрішніх туристів України, які виїздили за кордон (рис. 2).



Рис. 2. Показники обсягу туристичних потоків в Україні за 2010–2019 рр.

Джерело: [4]

Ситуація із стабілізацією туристичних потоків в цілому дає підстави стверджувати про наявність позитивних очікувань як у самих громадян, так і представників бізнесу щодо перспективності розвитку національного туристичного ринку. Так, у 2010 році кількість громадян, які виїздили за кордон, становила 17,2 млн.осіб. У 2013 році даний показник зріс до 21,4 млн.осіб, однак після фінансової кризи 2014-2015 рр., яка носила внутрішньополітичний та економічний характер, кількість громадян, що виїзжали за межі

території України в якості туристів, почала зростати ще більш стрімкими темпами. Це можна пояснити тим, що частина туристів виїздила з метою нелегального працевлаштування на території країн ЄС, що стало особливо помітним, починаючи з 2017-го року. У 2010 році кількість іноземців, які відвідали Україну, становила 21,2 млн. осіб., а в часи кризи даний показник знизився до 12,4 млн. осіб (2015 рік). Навіть у 2018-2019 рр. показники в'їзного туристичного потоку перевищили докризовий рівень 2013-го року. Це говорить про те, що політичні потрясіння в Україні мали доволі негативний вплив на формування туристичного потенціалу України на зовнішньому ринку, однак ситуація стабілізувалася в 2017-2019 роки [4].

Як сучасна концепція, управління конкурентоспроможністю туристичного оператора знаходиться на етапі свого становлення, що передбачає трансформацію форм і методів менеджменту в напрямку ефективної реалізації конкурентних переваг, конкурентного потенціалу, конкурентних стратегій, які в свою чергу впливають на формування конкурентних переваг туристичного оператора, визначаючи на ринку його конкурентний статус.

На рис. 3 наведено ієрархічну модель формування конкурентних переваг туристичного оператора та характеристику впливу на неї ряду зовнішніх та внутрішніх факторів.



Рис. 3. Ієрархічна модель конкурентоспроможності туристичного оператора та вплив на неї маркетингових чинників

Джерело: [1-3]

Суб'єктивний і об'єктивний підходи, відповідно, передбачають окрему характеристику конкурентоспроможності як певного стану внутрішнього середовища, яке дозволяє будувати ефективні взаємини з зовнішніми стейкхолдерами, і, таким чином, конкурентоспроможність виступає як результат реалізації такого роду відносин. З точки зору суб'єктивного підходу конкурентоспроможність є результатом більш ефективного функціонування внутрішнього середовища туристичного оператора, яке є результатом оптимального управління. В ринкових умовах підприємства мають практично рівний доступ до ресурсів, тобто ринок вирівнює можливості підприємств як споживачів ресурсів і

факторів виробництва і є вирішальним при досягненні конкурентоспроможності [8].

Запропоновані суб'єктивний і об'єктивний підходи не виключають один одного, а, навпаки, доповнюють. Суб'єктивний підхід досліджує внутрішнє середовище підприємства і дає можливість досліджувати джерела і причини досягнення певного рівня конкурентоспроможності. Об'єктивний підхід характеризує наслідки застосування сукупності управлінських рішень і допомагає визначити підприємства серед конкурентів.

Дослідження управління конкурентоспроможності туристичного оператора в межах запропонованих підходів [7] має відповідати таким принципам, як: системність, обґрунтованість, об'єктивність - орієнтація на конкретні ринки і потреби клієнтів, інформативність - наявність достовірної та об'єктивної інформації в повному обсязі, адаптивність - забезпечення адаптивності системи управління конкурентоспроможністю до змін у зовнішньому середовищі і у внутрішній структурі підприємства, інноваційність - забезпечення інноваційного характеру розвитку підприємства.

Процес управління конкурентоспроможністю туристичного оператора необхідно реалізовувати за допомогою наступних механізмів:

- налагоджене фінансове керування ресурсами туристичного оператора (зокрема, оптимізація схем взаємодії з авіаперевізниками та готелями для отримання найбільш вигідної ціни);
- індивідуалізація в рамках «виділення» туристичної компанії серед конкурентів і підвищення цінності турпродукту для споживача;
- диверсифікація, яка в тому числі дозволяє туристичному підприємству зрозуміти, які послуги з його портфоліо є найбільш конкурентоспроможними;
- впровадження інновацій та оптимізація процесів з метою скорочення витрат і підвищення прибутку; формування релевантної маркетингової політики для залучення ключових клієнтів, які з найбільшою ймовірністю будуть віддавати перевагу визначеним туристичним напрямкам;
- злагоджена мережа партнерів для максимально ефективного процесу виробництва і збуту вироблених послуг;
- сегментування туристських послуг для підвищення охоплення споживачів з диференційованим рівнем доходу.

Внаслідок обмежених можливостей впливати на зовнішні природні та геополітичні чинники негативний ефект від вищезазначених факторів ризику у процесі побудови системи управління конкурентоспроможністю туристичного оператора можна компенсувати за рахунок оптимізації бізнес-процесів. На підставі систематизації теоретичної бази управління ресурсним забезпеченням та бізнес-процесами пропонується виділити п'ять етапів, наявність яких є необхідною і достатньою умовою підвищення конкурентоспроможності туристичних підприємств на ринку туристичних послуг у довгостроковій перспективі. Ключовим елементом ми вважаємо інтеграцію інформаційно-аналітичних систем в систему управління туристичним підприємством як передумова підвищення конкурентного статусу, продиктованого сучасними викликами і можливостями розвитку світового ринку туристичних послуг [10].

На наш погляд, система управління конкурентоспроможністю туристичної фірми - це комплекс принципів діяльності фірми і її відносин із зовнішнім і внутрішнім середовищем, перспективних цілей туркомпанії, а також відповідних рішень по вибору інструментів досягнення цих цілей та орієнтації на зростанні ділової активності. У міру того, як туристичне підприємство рухається до намічених цілей, воно повинне постійно відстежувати проміжні результати і контролювати зміни в мікро - та макросередовищі. Іноді бізнес-середовище залишається досить стабільним протягом тривалого періоду та його розвиток відповідає прогнозам. Але трапляється й так, що умови є непередбачуваними і стрімко змінюються. У цьому випадку туристичне підприємство змушене переглянути черговість своїх дій, а також програми, стратегії і навіть цілі [9].

В таких умовах система управління конкурентоспроможністю туристичного

оператора неминує вступати в протиріччя з умовами ринкового середовища, які змінюються швидше, ніж елементи оптимальної організації управління. Конкурентоспроможність туристичного оператора може залишатися як і раніше високою, але зовнішня ефективність її діяльності в умовах мінливого бізнес-середовища знижується. Тільки найбільш міцні компанії володіють мистецтвом одночасного вирішення обох завдань і багато в чому завдяки налагодженій системі стратегічного контролю [11].

Наявність конкурентної стратегії є фактором підвищення конкурентоспроможності туристичного оператора. Однак, щоб стратегія була конкурентоспроможною і ефективно реалізовувалася, туристичному підприємству потрібен інструмент, який допомагає контролювати процес її реалізації. Таким інструментом є стратегічний контроль, що дозволяє збирати і обробляти інформацію про реалізацію стратегії, зіставляти її з параметрами, заданими раніше в стратегічних планах або програмах, аналізувати причини, що викликали будь-які відхилення, і вносити відповідні корективи для їх виправлення. Головним завданням стратегічного контролю є не просто виявлення невиконання, а недопущення зриву і досягнення намічених стратегічних цілей. Стратегічний контроль покликаний забезпечувати підвищення конкурентоспроможності. Для успіху в сучасній і особливо майбутній конкурентній боротьбі туристичної компанії необхідна здатність правильно і своєчасно обробляти інформацію і відповідно до неї трансформувати свій бізнес [12].

Отже, при визначенні поняття «конкурентоспроможність підприємства туристичного бізнесу» присутня певна різноспрямованість наукових поглядів. Однак, все ж таки, узагальнюючи усі підходи, можна зробити висновки про те, що конкурентоспроможність туристичної компанії - це її здатність випереджати суперників з використанням своїх переваг для досягнення поставлених цілей у процесі здійснення діяльності на ринку туристичних послуг. Дане поняття є однією з інтегральних характеристик, які можуть бути використані при оцінюванні ефективності діяльності туристичних підприємств у довгостроковій перспективі. Інакше кажучи, конкурентоспроможність - це здатність підприємства туристичного бізнесу витримати конкуренцію. Під управлінням конкурентоспроможністю туристичного оператора слід розуміти певним чином упорядкований та організований процес здійснення впливу на фактори формування його конкурентного статусу, що визначає можливості формування високоякісної і конкурентоспроможної туристичної послуги. Система управління конкурентоспроможністю турфірми розглядається як система формування конкурентних переваг і конкурентного потенціалу, конкурентних стратегій, що впливають на потенціал виживання туристичного оператора, який визначає конкурентну позицію і конкурентний статус на ринку. Об'єктивний підхід передбачає розгляд менеджменту конкурентоспроможності як результату реалізації сукупності переваг (при цьому джерело переваг не важливо) і зіставлення результатів функціонування туристичних підприємств-конкурентів. Процес управління конкурентоспроможністю туристичного оператора є комплексним багатокритеріальним завданням, яке реалізується за допомогою певних управлінських дій. Їх ефективне використання є можливим лише за умови використання системного підходу.

Список використаних джерел

1. Головкова Л. С., та ін. Еволюція поведінки індивідуальних споживачів на ринку туристичних послуг у контексті поведінкової економіки. Збірник наукових праць Дніпропетровського національного університету залізничного транспорту імені академіка В. Лазаряна «Проблеми економіки транспорту». 2017. №14. С. 7-22
2. Демчук Н.І., Донських А.С., Ясинський В.М. Економічна сутність конкурентоспроможності підприємства та шляхи її підвищення. Економіка і суспільство, 2017. №13. С. 424-430

3. Діденко Є.О. Модель управління конкурентоспроможністю підприємства. Ефективна економіка, 2017. №5. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5590>
4. Інформація про розвиток туризму в Україні / Дані Державної служби статистики України - URL: <http://ukrstat.gov.ua/>
5. Інформація про світовий ринок туристичних послуг. Report Linker. URL: <https://www.reportlinker.com/report-summary/Tourism/3288/Global-Tourism-Industry.html>
6. Латішев К.О. Моделювання стратегії маркетингового управління конкурентоспроможністю підприємств. Ефективна економіка, 2014. №3. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2820>
7. Леонт'єва Ю.Ю. Дослідження можливостей використання існуючих методів оцінки конкурентоспроможності для туристичних підприємств. Науково-технічний збірник. 2016. №102. С. 499-503.
8. Микитин Т. М. Використання маркетингу туристичних дестинацій для просування об'єктів природно-заповідного фонду Рівненщини. Економічні науки. Серія : Регіональна економіка. 2014. № 11. С. 159-166.
9. Петровська І.П., Носов А.О. Підтримка конкурентоспроможності підприємства на основі розробки та вибору конкурентних стратегій в умовах системної кризи економіки. Сучасні проблеми економіки і підприємництва, 2015. №16. С. 86-92
10. Поліщук І.І., Гудима Н.В. Маркетингове управління конкурентоспроможністю підприємства. Економіка та управління підприємствами. 2017. №20. С. 514-517
11. Полковниченко С. О., Мурай А. О. Оцінка конкурентоспроможності України на європейському ринку туристичних послуг. Ефективна економіка. 2018. № 12. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6789>.
12. Тимчишин-Чемерис Ю. В. Напрями підвищення конкурентоспроможності підприємств туристичної справи в Україні. Міжнародний науковий журнал "Інтернаука" . - 2017. № 7. С. 165-171

Робота виконана під науковим керівництвом к. держ. упр., доцента С. С. Кравцова

Основні визначення конкурентоспроможності туристичного підприємства

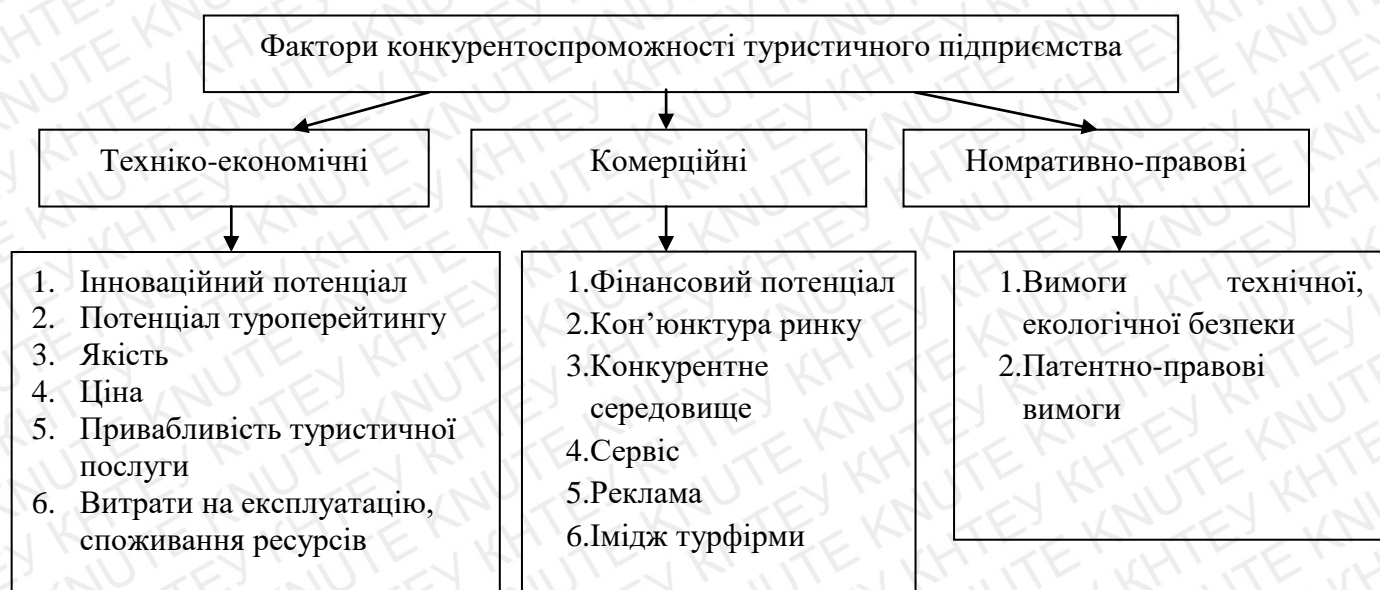
Автор	Визначення
1	2
Агафонова Л.Г. [1], Діденко Є.О. [19]	можливість формування заходів зростання рівня протидії конкурентам, зміцнення конкурентних позицій підприємства туристичного бізнесу на ринку (в першу чергу – частка ринку, що воно займає).
Архіпова О.В. [2], Захаренко Г. Н. [21]	здатність реалізації переваг підприємства туристичного бізнесу відносно інших готелів-конкурентів всередині національної економіки та за її межами.
Грабовенська С.П. [16], Іванов Ю. Б. [25]	реальна і потенціальна здатність підприємств туристичного бізнесу до функціонування в умовах відкритого ринку, що забезпечується формуванням ними своїх конкурентних позицій, враховуючи вплив факторів зовнішнього та внутрішнього середовища
Корпан О.С. [31], Леонт'єва Ю.Ю. [36]	спроможність роботи готелю в динамічному конкурентному середовищі, здатність до формування заходів з утримання конкурентних переваг у незмінному стані або з позитивною динамікою зростання.
Мальська М.П. [42]	спроможність підприємства туристичного бізнесу до розробки, виготовлення, збуту та обслуговування в конкретних сегментах ринку туристичних послуг
Петровська І.П., Носов А.О. [51]	динамічний стан підприємства туристичного бізнесу, що визначається рівнем сприйняття то популярності пропонованих ними туристичних послуг, здатністю до ефективного управління процесами туристичного оперейтингу.
Тарасюк Г. М. [53]	можливість підприємства туристичного бізнесу протистояти своїм конкурентам у визначених економічних умовах, враховуючи обмежений ресурсний потенціал
Любіцева О. О. [38], Михайліченко Г.І. [44]	здатність підприємства туристичного бізнесу до дій, які визначають становище останнього на відповідному ринку. Цей комплекс дій містить як характеристики конкурентного статусу готелю, так і чинники, які формують економічні умови надання туристичних послуг

Джерело: [19, 1, 2, 21, 16, 25, 31, 36, 42, 51, 53, 38, 44]

Класифікація факторів конкурентоспроможності туристичного підприємства

Автор	Класифікація факторів	Ознаки розподілу
Архіпова О.В. [2], Захаренко Г. Н. [21]	Чинники успішної діяльності турфірми поділяють на такі: які належать до сфери туropolерейтингу; що стосуються реалізації продукції; котрі входять до сфери маркетингу.	Об'єкт дослідження
Грабовенська С.П. [16], Іванов Ю. Б. [25]	- основні та розвинуті; - загальні та спеціалізовані; - природні та штучно створені	Природа виникнення
Корпан О.С. [31], Леонт'єва Ю.Ю. [36]	Зовнішні та внутрішні	Сфера дії
Мальська М.П. [42]	Контрольовані і неконтрольовані; керовані та некеровані	Керованість
Петровська І.П., Носов А.О. [51]	Інтегральні та специфічні	Рівень спеціалізації
Тарасюк Г. М. [53]	Мікрорівневі, мезорівневі, макрорівневі	Конкурентний рівень

Джерело: [2, 21, 16, 25, 31, 36, 42, 51, 53]



Класифікація факторів конкурентоспроможності туристичного підприємства

Джерело: [53]

ДОДАТОК Д

ФІНАНСОВИЙ ЗВІТ

суб'єкта малого підприємництва

Дата (рік, місяць, число)

КОДИ

Підприємство: Товариство з обмеженою відповідальністю «Туристична компанія «Орбіта»

01.01.2018

Територія: Україна

за ЄДРПОУ

41090499

Організаційно-правова

за КОАТУУ

форма господарювання: товариство з обмеженою відповідальністю

за КОПФГ

32.58

Вид економічної діяльності: діяльність туристичних операторів

за КВЕД

Середня кількість працівників, осіб: 24

Одиниця виміру: тис. грн з округленням до цілих

Адреса, телефон: 03150, м. Київ, вул. Ділова, буд. 6

1801006

1. Баланс

Форма № 1-м

Код за ДКУД

на 31 грудня 2017 р.

Актив	Код рядка	На початок звітнього року	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Незавершені капітальні інвестиції	1005		
Основні засоби:	1010	277,4	183,1
первісна вартість	1011	598,1	635,0
знос	1012	320,6	451,9
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	-	-
Інші необоротні активи	1090	-	-
Усього за розділом I	1095	277,4	183,1
II. Оборотні активи			
Запаси:	1100		
у тому числі готова продукція	1103	-	-
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125	1154,7	1516,4
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	28,4	15,6
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	18,2	31,1
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-

Гроші та їх еквіваленти	1165	504,7	326,9
Витрати майбутніх періодів	1170	55,3	17,4
Інші оборотні активи	1190	108,8	119,2
Усього за розділом II	1195	1 870,1	2 026,6
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200		
Баланс	1300	2147,5	2209,7

Пасив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	250,0	250,0
Додатковий капітал	1410	-	-
Резервний капітал	1415	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	88	91,0
Неоплачений капітал	1425		
Усього за розділом I	1495	338,0	341,0
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення			
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
товари, роботи, послуги	1615	1 625,7	1 731,5
розрахунками з бюджетом	1620	72,3	54,8
у тому числі з податку на прибуток	1621		
розрахунками зі страхування	1625		
розрахунками з оплати праці	1630		
Доходи майбутніх періодів	1665		
Інші поточні зобов'язання	1690	111,5	82,4
Усього за розділом III	1695	1 809,5	1 868,7
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття			
Баланс	1900	2 147,5	2 209,7

2. Звіт про фінансові результати

за 2017 р.

Форма № 2-м

1801007

Код за
ДКУД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	26 316,2	22 789,6
Інші операційні доходи	2120	343,7	358,4
Інші доходи	2240	52,5	35,0
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	26 712,4	23 183,0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	17 171,4	14 870,1
Інші операційні витрати	2180	7 766,8	7 161,6
Інші витрати	2270	183,4	275,9
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	25 121,6	22 307,6
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	1 590,8	875,3
Податок на прибуток	2300	286,3	157,6
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300)	2350	1 304,5	717,8

Керівник

Сидренко Сергій Леонідович

Головний бухгалтер

Демченко Олександра Вікторівна

ФІНАНСОВИЙ ЗВІТ
суб'єкта малого підприємництва

Дата (рік, місяць, число)

КОДИ

Підприємство: Товариство з обмеженою відповідальністю «Туристична компанія «Орбіта»

01.01.2019

Територія: Україна

за ЄДРПОУ

41090499

Організаційно-правова

за КОАТУУ

форма господарювання: товариство з обмеженою відповідальністю

за КОПФГ

32.58

Вид економічної діяльності: діяльність туристичних операторів

за КВЕД

Середня кількість працівників, осіб: 27

Одиниця виміру: тис. грн з округленням до цілих

Адреса, телефон: 03150, м. Київ, вул. Ділова, буд. 6

1801006

1. Баланс

Форма № 1-м

Код за ДКУД

на 31 грудня 2018 р.

Актив	Код рядка	На початок звітнього року	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Незавершені капітальні інвестиції	1005		
Основні засоби:	1010	183,1	346,8
первісна вартість	1011	635,0	747,6
знос	1012	451,9	400,8
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	-	-
Інші необоротні активи	1090	-	-
Усього за розділом I	1095	183,1	346,8
II. Оборотні активи			
Запаси:	1100		
у тому числі готова продукція	1103	-	-
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125	1516,4	1154,7
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	15,6	32,1
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	31,1	1044,5
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	326,9	841,9

Витрати майбутніх періодів	1170	17,4	56,9
Інші оборотні активи	1190	119,2	222,4
Усього за розділом II	1195	2 026,6	3 352,6
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200		
Баланс	1300	2209,7	3699,4

Пасив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	250,0	250,0
Додатковий капітал	1410	-	-
Резервний капітал	1415	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	91,0	197
Неоплачений капітал	1425		
Усього за розділом I	1495	341,0	447,0
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення			
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
товари, роботи, послуги	1615	1 731,5	3 031,5
розрахунками з бюджетом	1620	54,8	68,4
у тому числі з податку на прибуток	1621		
розрахунками зі страхування	1625		
розрахунками з оплати праці	1630		
Доходи майбутніх періодів	1665		
Інші поточні зобов'язання	1690	82,4	152,4
Усього за розділом III	1695	1 868,7	3 252,3
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття			
Баланс	1900	2 209,7	3 699,3

2. Звіт про фінансові результати
за 2018 р.

Форма № 2-м

1801007

Код за
ДКУД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	27 164,2	26 316,2
Інші операційні доходи	2120	369,4	343,7
Інші доходи	2240	13,9	52,5
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	27 547,5	26 712,4
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	24 984,9	17 171,4
Інші операційні витрати	2180	419,9	7 766,8
Інші витрати	2270	361,5	183,4
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	25 766,3	25 121,6
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	1 781,2	1 590,8
Податок на прибуток	2300	320,6	286,3
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300)	2350	1 460,6	1 304,5

Керівник

Сидренко Сергій Леонідович

Головний бухгалтер

Демченко Олександра Вікторівна

ФІНАНСОВИЙ ЗВІТ
суб'єкта малого підприємництва

Дата (рік, місяць, число)

КОДИ

Підприємство: Товариство з обмеженою відповідальністю «Туристична компанія «Орбіта»

01.01.2020

Територія: Україна

за ЄДРПОУ

41090499

Організаційно-правова

за КОАТУУ

форма господарювання: товариство з обмеженою відповідальністю

за КОПФГ

Вид економічної діяльності: діяльність туристичних операторів

за КВЕД

79.12

Середня кількість працівників, осіб: 29

Одиниця виміру: тис. грн з округленням до цілих

Адреса, телефон: 03150, м. Київ, вул. Ділова, буд. 6

1801006

1. Баланс

Форма № 1-м

Код за ДКУД

на 31 грудня 2019 р.

Актив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Незавершені капітальні інвестиції	1005		
Основні засоби:	1010	346,8	261,6
первісна вартість	1011	747,6	907,2
знос	1012	400,8	645,6
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	-	-
Інші необоротні активи	1090	-	-
Усього за розділом I	1095	346,8	261,6
II. Оборотні активи			
Запаси:	1100		
у тому числі готова продукція	1103	-	-
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125	1154,7	2116,2
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	32,1	12,8
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	1044,5	36,8
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	841,9	556,5
Витрати майбутніх періодів	1170	56,9	1,3

Інші оборотні активи	1190	222,4	248,2
Усього за розділом II	1195	3 352,6	2 971,7
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200		
Баланс	1300	3699,4	3233,3

Пасив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	250,0	250,0
Додатковий капітал	1410	-	-
Резервний капітал	1415	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	197	211,0
Неоплачений капітал	1425		
Усього за розділом I	1495	447,0	461,0
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення			
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
товари, роботи, послуги	1615	3 031,5	2 659,5
розрахунками з бюджетом	1620	68,4	70,8
у тому числі з податку на прибуток	1621		
розрахунками зі страхування	1625		
розрахунками з оплати праці	1630		
Доходи майбутніх періодів	1665		
Інші поточні зобов'язання	1690	152,4	42,0
Усього за розділом III	1695	3 252,3	2 772,3
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття			
Баланс	1900	3 699,3	3 233,3

2. Звіт про фінансові результати
за 2019 р.

Форма № 2-м

1801007

Код за
ДКУД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	32 118,1	27 164,2
Інші операційні доходи	2120	412,5	369,4
Інші доходи	2240	47,3	13,9
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	32 577,9	27 547,5
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	29 112,3	24 984,9
Інші операційні витрати	2180	516,7	419,9
Інші витрати	2270	258,9	361,5
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	29 887,9	25 766,3
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	2 690,0	1 781,2
Податок на прибуток	2300	484,2	320,6
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300)	2350	2 205,8	1 460,6

Керівник

Сидренко Сергій Леонідович

Головний бухгалтер

Демченко Олександра Вікторівна